



EL DESAFÍO DE LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PRIVADA Y LABORAL...

... EN LAS GRANDES EMPRESAS



FONDO
SOCIAL
EUROPEO



madrid

ÁREA DE GOBIERNO DE EMPLEO
Y SERVICIOS A LA CIUDADANÍA
Dirección General de Igualdad de Oportunidades

UA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE MADRID

Gerardo Meil,
Cristina García Sainz,
M^o Ángeles Luque
Luis Ayuso

Universidad Autónoma de Madrid
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

EL DESAFÍO DE LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PRIVADA Y LABORAL EN LAS GRANDES EMPRESAS

Gerardo Meil, Cristina García Sainz, M^a Ángeles Luque y Luis Ayuso
Universidad Autónoma de Madrid
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Edición electrónica disponible en internet:
www.fg.uam.es
<http://www.uam.es/gerardo.meil>
<http://www.uam.es/cristina.garcia>
<http://www.uam.es/mangeles.luque>

© Gerardo Meil, Cristina García Sainz, M^a Ángeles Luque y Luis Ayuso
© Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid

Edita: Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid
Maqueta: Donaire & De La Plaza Comunicación
ISBN: 978-84-608-0564-9
Depósito legal: M- 00000 - 0000
Imprime: Gamacolor, S.L.

Índice

1	Introducción	9
	Características del problema de la conciliación de la vida privada y laboral	10
	El papel del Estado, las familias y las empresas en la facilitación de la conciliación	11
	Agradecimientos	13
2	Objetivos y metodología	15
3	El principio de igualdad de oportunidades y la división del trabajo por género	17
4	Segregación ocupacional y discriminación indirecta	20
5	La sensibilización de las empresas ante el desafío de la conciliación	24
6	Análisis coste – beneficio de una política de facilitación de la conciliación	28
6.1.	Mejora del clima y motivación laboral	30
6.2.	Aumento de la productividad	31
6.3.	Reducción de la rotación de personal y retención del talento	31
6.4.	Reducción del absentismo laboral	32
6.5.	Otros retornos de las medidas de conciliación	32
7	Características de una política de conciliación	34
8	Medidas de flexibilización de la relación laboral	36
8.1.	Las bajas por maternidad	36
8.1.1.	<i>Alcance</i>	36
8.1.2.	<i>Mejoras sobre la legislación vigente</i>	36
8.1.3.	<i>Prácticas de sustitución</i>	37

8.2.	Permiso de paternidad	38
8.3.	Reducción de jornada	41
8.3.1.	<i>Alcance</i>	41
8.3.2.	<i>Mejoras sobre la legislación vigente</i>	42
8.3.3.	<i>Valoración y adaptación</i>	42
8.3.4.	<i>El uso del permiso por los varones</i>	43
8.4.	Excedencias por motivos familiares	44
8.4.1.	<i>Alcance</i>	44
8.4.2.	<i>Mejoras sobre la legislación vigente</i>	45
8.4.3.	<i>Valoración y adaptación</i>	46
8.4.4.	<i>El uso de excedencias por motivos familiares por los varones</i>	48
8.5.	El cuidado de familiares adultos dependientes	48
9	Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo	50
9.1.	Horario español frente a horario “europeo”	50
9.2.	Duración de la jornada laboral	52
9.3.	El significado de la flexibilidad	53
9.4.	Flexibilidad de entrada y salida	55
9.5.	Jornada partida frente a jornada continua	56
9.6.	Hora de entrada, comida y salida	58
9.7.	Política de luces apagadas	61
9.8.	La flexibilidad horaria en España frente a los demás países de la Unión Europea	63
9.9.	Limitaciones a la flexibilidad horaria	65
9.10.	Flexibilidad y género	67
10	Medidas de flexibilización del lugar de trabajo	68
11	Prestaciones sociales de la empresa	70
11.1.	La facilitación de guarderías	70
11.2.	Días libres por asuntos propios	72
11.3.	Campamentos	73
11.4.	Servicios de asesoramiento personal o familiar	74
12	Los desafíos de la conciliación desde el punto de vista de la organización empresarial	76

13	La conciliación como elemento de la cultura de la empresa	80
13.1.	Responsabilidad de la empresa en relación con la conciliación	80
13.2.	Concienciación de la organización sobre la aplicación de medidas conciliadoras	82
13.3.	Flexibilidad organizativa en relación con las herramientas conciliadoras	84
13.3.1.	<i>Las reuniones</i>	86
13.3.2.	<i>El trabajo por objetivos</i>	87
14	La dirección y el desafío de la conciliación	89
14.1.	La descentralización	89
14.2.	La confianza, la motivación y el control	91
15	El diseño organizativo como base de la conciliación	97
15.1.	Conciliación y puesto de trabajo	98
15.2.	Conciliación y nivel jerárquico	99
15.3.	Conciliación y área organizativa	101
16	La estructura organizativa como reto conciliador	103
16.1.	Perspectiva macro	103
16.2.	Perspectiva micro	105
17	Conclusiones	109
	Guía de buenas prácticas	117
	Referencias bibliográficas	139
	Anexo 1: Características básicas de las condiciones laborales en España	142
	Anexo 2: Listado de empresas que han participado en el proyecto	145
	Anexo 3: Listado de códigos utilizados para el análisis cualitativo	146

1. Introducción

En el presente trabajo se analizan las políticas de recursos humanos de las grandes empresas en relación con la problemática de la conciliación de la vida privada, y especialmente de la vida familiar, y la vida laboral.

Este trabajo forma parte del proyecto “Madrid, Empresas y conciliación”, 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. Dentro de este proyecto, el estudio se inscribe en el eje 1 “Cambio en valores de corresponsabilidad” y más en concreto dentro de la línea 1 “campana informativa y de sensibilización”.

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 y ello debido al profundo alcance que tienen las dificultades de conciliar ambas vidas. Los efectos negativos de estas dificultades se hacen sentir en toda la estructura social y en la economía, y no sólo a corto, sino también a largo plazo.

Así, y por citar sólo algunos aspectos, estas dificultades juegan un papel importante en el envejecimiento de la población y en la caída de la fecundidad por debajo de los niveles de reemplazo generacional, lo que a medio y largo plazo amenaza el crecimiento económico y la viabilidad futura de los sistemas de pensiones. En este contexto, la promoción de la conciliación se considera un aspecto clave tanto para promover un aumento de la fecundidad, como para mejorar la empleabilidad de las mujeres, evitando con ello cuellos de botella en la oferta de mano de obra.

Por otro lado, la promoción de un contexto social más favorable a la conciliación juega también un papel destacado en la política de igualdad de oportunidades de hom-

bres y mujeres y de no discriminación por razón de sexo. En este sentido, este objetivo ha ido adquiriendo cada vez mayor centralidad en los planes de igualdad de oportunidades tanto de la Unión Europea como de los Estados Miembros.

Otra de las razones por las cuales ha emergido la facilitación de la conciliación de la vida personal y laboral como un objetivo político y social es su incidencia sobre la calidad de vida privada, familiar y laboral. Por un lado, la incorporación masiva de las mujeres al trabajo remunerado es un hecho irreversible y ha contribuido decisivamente al aumento de la riqueza colectiva, de las personas y de las familias. Pero los problemas de conciliación que pueden derivarse de ello afectan negativamente no sólo a la calidad de vida y a la salud de los trabajadores, sino también a su productividad en el puesto de trabajo y/o a una excesiva rotación.

Características del problema de la conciliación de la vida privada y laboral

El problema que plantea la conciliación es complejo porque varía considerablemente según las circunstancias laborales, personales y familiares y los recursos de los que se dispone para hacer frente a las demandas cruzadas de tiempo por parte del trabajo y de la vida personal. En el caso de la existencia de cargas familiares, las dificultades para conciliar derivan, por un lado, del hecho de que las jornadas laborales son demasiado largas, hay muchos tiempos muertos y eventualmente hay que prolongar con frecuencia la duración de la jornada laboral más allá de lo estipulado. Por otro lado, los problemas para la vida familiar se plantean por circunstancias muy variadas dada la heterogeneidad de situaciones familiares en las que se puede vivir. Así, puede haber problemas por falta de presencia suficiente en el hogar para atender, jugar, supervisar y/o cuidar a los hijos o a los adultos dependientes. O por las dificultades para llevar o recoger a los hijos del colegio o guardería, o eventualmente para atender a los hijos o adultos dependientes durante las horas de comida. También hay problemas para atenderlos y cuidarlos en caso de enfermedad así como en los períodos no lectivos de los hijos. En este sentido, puede decirse que hay problemas derivados de las características del trabajo y/o de la fase de la vida familiar por la que se atraviesa que tienen un carácter estructural o permanente durante un período de tiempo más o menos prolongado, mientras que otros tienen un carácter coyuntural o puntual.

La capacidad de adaptación a los desafíos que presenta la conciliación depende de los recursos de los que se dispone bien para ganar tiempo propio (reducción de jornada, excedencias temporales del trabajo, organización de los tiempos entre los cónyugos), bien para disponer de tiempos de terceras personas (instituciones, servicios remunerados de terceras personas o ayudas de las redes de solidaridad –familiares, vecinos y/o amigos-). La ganancia de tiempo propio de cuidado se obtiene fundamentalmente reduciendo las demandas de tiempo de trabajo, lo que típicamente sucede gracias a los mecanismos introducidos por la legislación (política de permisos y excedencias) y/o introducidos o ampliados por las propias empresas tales como la posibilidad de reducir temporalmente la duración de la jornada de trabajo o mediante la flexibilidad horaria.

La búsqueda de un trabajo a tiempo parcial y/o la cooperación entre los cónyuges, asumiendo los hombres su responsabilidad, también permite ganar tiempo propio. Estas estrategias son, no obstante, por definición, insuficientes y las familias tienen que adquirir tiempo de cuidado ajeno. En el caso del cuidado de niños, éste tiempo se obtiene, en primer término, a través del sistema educativo, que ha ido adelantando cada vez más el período de escolarización desde los 6 hasta los 3 años de edad. Los horarios de la escuela, sin embargo, no coinciden con los laborales en muchas ocasiones, además de no resolver el período de 0 a 3 años. Para adquirir tiempo de cuidado en aquellos casos en los que la escuela no los cubre, las familias cuentan bien con la solidaridad propia del sistema de parentesco y fundamentalmente de los abuelos, bien de los servicios que compran en el mercado (“guarderías”, asistentas, actividades extraescolares, campamentos, etc.), lo que depende tanto de la disponibilidad de la red de parentesco, de las preferencias de las familias así como de la renta disponible.

El papel del Estado, las familias y las empresas en la facilitación de la conciliación

La estrategia de afrontamiento a este desafío que se ha desarrollado ha estado centrada durante mucho tiempo en la facilitación de permisos que diesen tiempo a las madres para atender y cuidar a sus hijos pequeños. Estos permisos, sin embargo, no se han adaptado a las necesidades concretas de las familias y prueba de ello es que, salvo el permiso por maternidad, los demás permisos (excedencia y reducción de jornada) apenas si han tenido éxito y han sido utilizados por muy pocas mujeres. Estos permisos se han ido abriendo también a los hombres, pero éstos han hecho un uso de los mismos aún menor, en el mejor de los casos testimonial. Las razones para este escaso éxito de los permisos por motivos familiares hay que buscarlas, además de por cuestiones de género, tanto por cómo están diseñados, como por el entorno socioeconómico en el serían de aplicación. Dado que esta fase de la vida está marcada por un aumento sustancial de los costes de supervivencia (los primeros años del pago de la hipoteca y el aumento de gastos derivados de la tenencia de los hijos), la reducción de ingresos no

es en la mayor parte de los casos fácilmente asumible, máxime si la situación en el mercado de trabajo de los cónyuges es insegura. Una incentivación del recurso a estas medidas implicaría una política familiar más activa que compense en mayor medida los costes derivados de la asunción de responsabilidades familiares. Este tipo de solución, además de generar mayor gasto público, puede plantear problemas a las empresas si el número de excedencias aumenta sustancialmente y afecta a una parte importante, cuantitativa o cualitativamente, de la plantilla.

Aunque la implicación de los padres hombres en el cuidado de sus hijos ha aumentado considerablemente, todavía queda mucho camino por recorrer, no sólo en el espacio privado e íntimo de la familia, sino también en el espacio público y particularmente en el laboral. El desafío de la conciliación sigue percibiéndose principalmente como un problema de las mujeres trabajadoras, aunque en la realidad vivida por las familias, en el día a día, no sólo es un problema de las madres. Los padres varones también se ven confrontados (o deberían verse confrontados) con la necesidad de adoptar soluciones cuando hay un bebé que tiene que ser atendido, una fiesta o vacaciones escolares, una enfermedad o cualquier otra “incidencia” que choca con las obligaciones laborales. La facilitación de la conciliación requiere, por tanto, un reparto de las responsabilidades familiares equilibrado entre ambos cónyuges y para que ello suceda, y se transforme al mismo tiempo también la percepción social del problema y la cultura de las empresas, es preciso profundizar en el cambio de los roles de género.

La adaptación al desafío que representa la conciliación no concierne sólo a los poderes públicos y a las familias, las empresas también tienen no sólo una obligación moral, sino un interés objetivo en posibilitar la conciliación de la vida familiar y la vida laboral. Si los empleadores contratan a mujeres es porque desempeñan un buen trabajo y posibilitan la generación de beneficios. 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. La discriminación encubierta o más o menos explícita por razón de sexo en la política de las empresas ya no es un recurso al que se puede acudir, por distintos motivos y, entre ellos, porque los efectos negativos para los empleadores además no afectan sólo a las madres con problemas importantes de conciliación, sino que también afectan de forma creciente a los padres varones. 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.

Agradecimientos

Este estudio no habría sido posible sin la colaboración de los directivos de Recursos Humanos, o de las personas en las que delegaron, de las empresas que han participado en el proyecto y que aparecen referidas en el anexo 2. Quede constancia aquí de nuestro profundo agradecimiento, tanto más porque somos conscientes de que no siempre les ha resultado sencillo encontrar un hueco en sus apretadas agendas para realizar la entrevista. Los autores también quieren agradecer al Instituto de la Mujer por haber facilitado los microdatos de las encuestas que complementan el análisis cualitativo del estudio, así como a la Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid y al Instituto Universitario de Estudios de la Mujer también de la Universidad Autónoma de Madrid por su continuado apoyo.

Este estudio no habría sido posible tampoco sin la financiación del Fondo Social Europeo y del Ayuntamiento de Madrid, pero tampoco sin su impulso para colocar en el centro del debate social y de la política social la creación de un entorno social más favorable a la conciliación de la vida laboral y personal. Quede constancia en estas líneas también del agradecimiento de los autores por su labor.

2. Objetivos y metodología

Objetivos

El objetivo general de esta investigación se centra en estudiar las políticas de recursos humanos que funcionan en las empresas en relación con la conciliación de la vida laboral y familiar. En este contexto se realiza un análisis comparativo entre empresas que han puesto en marcha estrategias de conciliación y aquellas que no lo han hecho. Se trata de verificar la vinculación entre la implantación de medidas de conciliación y el éxito empresarial, entendido éste como una mejora de sus resultados (económicos y sociales) y el cumplimiento de sus objetivos.

Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- a) Conocer cuál es la percepción que tienen directivos/as y responsables de recursos humanos sobre el desafío de la conciliación de la vida laboral y doméstica.
- b) Describir qué tipo de medidas de conciliación se adoptan en el ámbito de las empresas, el grado de implantación de las mismas, los desafíos y problemas que representan y la satisfacción con las mismas desde el punto de vista de la dirección.
- c) Identificar y eventualmente describir medidas adicionales que vayan más allá de las medidas legales, razones para su introducción, ventajas e inconvenientes que plantean y grado de satisfacción con las mismas.
- d) Conocer cómo afectan las medidas de conciliación al funcionamiento de las empresas, atendiendo a la organización del tiempo, la satisfacción de los/as empleados/as, la flexibilidad y la productividad.
- e) Analizar los efectos diferenciales que tienen la aplicación de medidas de conciliación sobre los objetivos y los resultados de las empresas.

Metodología

Para lograr estos objetivos nos hemos basado, además de en la literatura sobre el tema, en el análisis de distintas encuestas realizadas durante el año 2004 y hechas públicas en 2005 así como en 45 entrevistas en profundidad que hemos realizado a directivos de Recursos Humanos de grandes empresas durante el primer semestre de 2006. Con ello se trata de combinar las técnicas cualitativas con las cuantitativas a fin de tener un conocimiento más completo y profundo de este multifacético y complejo aspecto de la realidad social.

Las encuestas que hemos analizado son, por un lado, encuestas realizadas a la población en edad laboral y, por otro, encuestas realizadas a directivos de empresas con al

menos un empleado. Entre las primeras hemos recurrido al estudio que la consultora GPI hizo para el Instituto de la Mujer, específicamente diseñada para tratar de conocer el alcance del problema de la conciliación de la vida familiar y laboral. Además de esta encuesta hemos analizado también información sobre la ordenación temporal del trabajo contenida en la *Encuesta sobre calidad de vida en el trabajo*, que realiza el INE por encargo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales entre una muestra de población ocupada. De forma complementaria hemos utilizado también una encuesta realizada bajo la dirección de G. Meil en 2003 en la Comunidad de Madrid, por encargo de la Dirección General de la Mujer, para conocer determinados aspectos del desafío de la conciliación de la vida familiar y laboral de la población ocupada y con cargas familiares residentes en dicha Comunidad Autónoma. Respecto a las encuestas realizadas a directivos de Recursos Humanos, nos hemos basado en la encuesta que diseñó la consultora GPI por encargo del Instituto de la Mujer así como en la Macroencuesta auspiciada por la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.

Las entrevistas en profundidad se diseñaron y realizaron por los miembros del equipo de investigación que firma este estudio a partir de una muestra de grandes empresas con representación en la Comunidad de Madrid, aunque su actividad pueda ser de carácter nacional o internacional. A la hora de seleccionar la muestra se buscó la representación de todos los sectores de actividad más relevantes. La muestra inicial fue de 115 empresas, si bien finalmente sólo en 45 casos se llegó a realizar la entrevista. La lista de empresas que han participado en el proyecto se encuentra referida en el anexo 2. Como en todos los estudios cualitativos, 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 el trabajo de campo se diseñó una entrevista semiestructurada donde se presentan distintos bloques de preguntas relacionadas con los objetivos perseguidos. Las personas a las que se entrevistó son directivos de Recursos Humanos o personas representativas de sus equipos. Se contactó por carta, telefónicamente y a través de la técnica denominada “bola de nieve”. El desarrollo de las reuniones y conversaciones se hizo de forma abierta y flexible, no siguiendo en algunas ocasiones rígidamente el guión establecido. Algunas empresas aportaron material interno para reforzar su discurso, que también ha sido examinado. 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.

3. El principio de igualdad de oportunidades y la división del trabajo por género

La sociedad española, como las de su entorno europeo y en especial las mediterráneas, mantiene pautas tradicionales de distribución del trabajo. A pesar de los avances manifestados en las últimas décadas respecto al incremento de la participación laboral femenina, menos de la mitad de las mujeres adultas dispone de empleo. Si se contempla la situación profesional de las ocupadas se comprueba que representan el 24,2% de los empleadores con asalariados y la misma proporción entre directores, gerentes y altos funcionarios de las Administraciones Públicas. Por el contrario, constituyen el 65,9% del personal administrativo y comercial y el 78,1% de quienes desempeñan su trabajo a tiempo parcial. Si se contempla el salario percibido, teniendo en cuenta tanto el nivel de estudios como el tipo de jornada, así como el tipo de contrato, en todas las situaciones la remuneración de las mujeres se distancia considerablemente de la que obtienen los varones; por categorías, las diferencias no son apreciables en los niveles de dirección tanto como entre los/as trabajadores/as no cualificados/as de los servicios (INE, *Encuesta de Estructura Salarial*, 2002).

El análisis de la situación de las mujeres en el mercado de trabajo confirma la existencia de un marcado sesgo de género que se manifiesta en el tipo de ocupaciones desempeñadas por mujeres y por hombres así como en la posición que ocupa cada uno de los géneros en la jerarquía laboral. Una situación de desigualdad que da lugar a: a) una segregación horizontal, definida por la concentración de mano de obra femenina en las ocupaciones de más baja cualificación, por lo tanto, de más bajo salario y menos valoradas socialmente y b) una segregación vertical, descrita por la baja proporción de mujeres en los puestos de dirección de las empresas y, por lo tanto, por su escasa presencia en los núcleos de poder económico (el llamado *glass ceiling* o techo de cristal)¹. A pesar de lograr una elevada formación, las mujeres encuentran empleo más tarde que los varones y hallan mayores dificultades para acceder a puestos de dirección (OIT, 2004). Todo ello muestra una situación de discriminación de las mujeres en el mercado de trabajo, que afecta a la vida cotidiana de los y las trabajadores/as y al modelo de organización de las empresas. Se trata, sin embargo, de un hecho estructural que parte de una trayectoria histórica y que tiene una dimensión cultural que atraviesa todos los ámbitos de la sociedad.

¹ Puede verse un análisis de la segregación vertical, a escala internacional, en el informe de la OIT, 2004.

Las políticas de igualdad de oportunidades han contribuido a visibilizar y nombrar viejos problemas de desigualdad femenina existentes en el ámbito laboral. Términos como “discriminación”, “segregación” o “acción positiva” forman parte, no sólo del lenguaje de expertas/os o del discurso sindical, sino también del bagaje conceptual de las personas responsables de recursos humanos. Pero no sólo en el plano discursivo o teórico, pues la erradicación de las desigualdades en las organizaciones está empezando a ser un compromiso de gestión, un reto para los directivos de las grandes compañías.

En las empresas grandes, la descentralización de funciones posibilita que sus directivos y técnicos de recursos humanos sean profesionales conocedores de la normativa laboral y de las políticas públicas relacionadas con su área de competencia. Aún no siendo de aplicación a las empresas privadas, el llamado Plan Concilia, implantado en 2006 por el Ministerio de Administraciones Públicas para el ámbito de la Administración estatal, incluye distintas medidas para la conciliación laboral y familiar, como el permiso de 10 días por paternidad o el cierre de la actividad laboral a las 18 horas, que son ya conocidas por los directivos de estas empresas. En general, se considera que dicho Plan, aunque no puede ser adoptado automáticamente en sus organizaciones, es un referente, un modelo a seguir por las empresas; incluso, afirman, algunas de las medidas forman parte ya de la filosofía y de la práctica de la gestión de personal en algunas organizaciones.

“Entiendo que, en muchos casos, no vale solamente una orden ministerial o una ley, sino que tiene que haber una colaboración directa por parte de los empresarios, si no, poquito se puede hacer, evidentemente; si no hay una buena voluntad por parte de los empresarios de aplicar o mejorar, incluso, estas medidas...” (P:27).

El principio de igualdad de oportunidades constituye, en buena parte de las empresas, uno de los pilares básicos del código formal explícito de responsabilidad social corporativa². La mayoría de los/as profesionales entrevistados/as afirman, con rotundidad, que su empresa “no discrimina a nadie”, que “no existe discriminación”, que no se limita el acceso a puestos de trabajo en ninguna categoría, para mujeres ni para hombres. En algún caso, manifiestan que llevan a cabo programas específicos para la pro-

2 Las empresas españolas más representativas han firmado el Pacto Mundial impulsado por la ONU que incluye 10 principios relacionados con la responsabilidad social y medioambiental, entre ellos el de “Eliminar la discriminación respecto del empleo y la ocupación”. Como señala A. Cortina (El País, 20-VIII-2005) la responsabilidad social debe considerarse una herramienta de gestión y asumirse como una exigencia de justicia.

moción del empleo femenino y, en especial, para la incorporación de mujeres a puestos de dirección. Sin embargo, se muestran contrarios a la existencia de normas que fijen cuotas u objetivos numéricos de ocupación femenina en determinados puestos, en clara alusión a la presencia femenina en órganos de poder económico, como los consejos de administración, prevista en la Ley de Igualdad. La opinión más extendida es que la promoción debe acometerse seleccionando entre los más capaces, con independencia del sexo del candidato. Cabe suponer, sin embargo, que éste ha sido, tradicionalmente, el procedimiento empleado y sin embargo, tal y como muestran los organigramas de las empresas, la pirámide ocupacional sigue reflejando una escasa presencia femenina en los puestos cumbre.

La realidad varía de unas empresas a otras y, especialmente, según se trate de grandes compañías o de empresas pequeñas³. El tamaño de la organización, el sector y la categoría de los puestos de trabajo son las principales variables que condicionan el modelo de gestión de recursos humanos adoptado por la dirección de las empresas y, también, las medidas concretas dirigidas a conciliar la vida laboral y las responsabilidades familiares. La cultura empresarial y la filosofía que conduce la gestión de personal, están también condicionados por dichas variables. En este sentido, el universo de empresas consultado especialmente para esta investigación corresponde a empresas grandes (de más de 50 trabajadores/as), descentralizadas, innovadoras, modernas, competitivas y rentables, lo cual constituye un escenario favorable para la adopción de medidas conciliadoras. Por otra parte, son estas empresas las que van abriendo camino, en cuanto a modelos de gestión, y actúan como punto de referencia para las pymes, promoviendo e implantando medidas más igualitarias entre géneros y más participativas en las relaciones laborales.

3 La gestión de los recursos humanos cambia en su consideración, y en la práctica, en las empresas pequeñas (ver al respecto la investigación realizada en este tipo de empresas, en tres municipios del Área metropolitana madrileña, en García Sainz, 2005).

4. Segregación ocupacional y discriminación indirecta

La especialización del trabajo entre mujeres y hombres, así como la discriminación por género, se extiende más allá de la mera gestión de los recursos humanos, pues todo el sistema laboral, como la propia sociedad, está impregnado de la división de roles, y de trabajo, por razón del género. Algunos directivos/as de empresa afirman que la discriminación no existe en su centro de trabajo, aún teniendo una escasa representación de mujeres, porque la proporción femenina existente, dicen, se corresponde con la de alumnas tituladas en las escuelas técnicas de la misma especialidad. Tras esta justificación se vislumbra que, si bien las diferencias de género están presentes desde los ciclos formativos, la segregación ocupacional se consolida en las empresas, al contar con una exigua presencia femenina en sectores laborales tradicionalmente masculinizados, lo cual sigue viéndose como natural.

Los discursos de las personas entrevistadas ofrecen una panorámica bastante completa, por sectores y por puestos de trabajo, de la segregación por género existente en sus empresas. La concentración de mano de obra femenina en un número determinado de áreas de actividad se justifica y se acepta como una realidad dada, porque, como se argumenta, “la sociedad es así”. La inclinación “natural” de mujeres y hombres hacia el desempeño de determinadas profesiones así como la adscripción tradicional a distintas ocupaciones, originan que la percepción de esta realidad sea aceptada como tal.

“Por el tipo de empresa que somos, está muy orientada a la incorporación de personas del sexo masculino; se dice "operador" de planta, no se dice "operadora" de planta. Los chicos cuando terminan la educación secundaria y se orientan hacia los ciclos formativos, bueno pues los chicos van más por la vía...las chicas van por otras vías, ¿no? ¿Qué queremos nosotros ahora?, pues ayudados por las políticas que tenemos ya implantadas y en las que queremos seguir avanzando, ofrecer a las mujeres una vía, una alternativa de trabajo que yo creo que puede ofrecer bastantes ventajas, es decir, los turnos...se asocia "turno", "turno en una fábrica", en una refinería, en una planta química a trabajo masculino, cuando la organización que nosotros tenemos de los turnos, pues es bastante mejor, por ejemplo, o permitir conciliar más o tener más tiempo libre que en los hospitales..., y tienen una organización del trabajo probablemente menos compatible con su vida personal que la que nosotros podemos tener” (P:26).

En la práctica, la segregación ocupacional se encuentra en, prácticamente, todas las empresas. La mayor parte de las direcciones de departamento, por no señalar, la composición de los consejos de administración, están ocupadas por varones y los puestos administrativos, por mujeres. Aunque la situación cambia poco a poco, se puede observar que la industria química, el transporte, allí donde se lleva a cabo un sistema de producción en cadena, con turnos de trabajo, etc., siguen orientados al desempeño masculino, mientras que la confección, el comercio, allí donde el trato con el público o la atención al cliente son emblema del negocio, los puestos de trabajo siguen ocupados por mujeres.

Las organizaciones empresariales, como la sociedad en la que se desenvuelven, son dinámicas, y están sometidas a procesos de cambio, no solo de tipo técnico, sino también en su organización y en su cultura; es decir, en la manera en la que gestionan las relaciones laborales. Con respecto a la consideración de las mujeres, como trabajadoras de la empresa, el discurso empresarial varía a medida que la presencia femenina se incrementa y se hace visible en todos los ámbitos ocupacionales. Si en el pasado, y aún hoy en pequeñas empresas, las mujeres ocultaban su estado civil, para acceder al empleo, y la maternidad llevaba aparejado el riesgo de la pérdida del puesto de trabajo, en la actualidad, en el ámbito de las empresas objeto de esta investigación, se afirma que ni el estado civil ni la maternidad son objeto de discriminación. El discurso de los directivos expresa esa dinámica de cambio, pues de la consideración de las mujeres como moradoras temporales en el empleo, las trabajadoras son vistas ahora como mano de obra competente, responsable y comprometida, tanto más cuanto más se asciende en la pirámide ocupacional, y la maternidad (y los hijos) como un hecho social, una realidad que hay que aceptar, de acuerdo con los tiempos y con las pautas culturales de la sociedad.

Esta consideración de las mujeres como sujetos de derechos y de reconocimiento en el ámbito laboral de las grandes compañías no excluye la permanencia de formas indirectas de discriminación. Si de la maternidad se deriva la ausencia temporal del puesto de trabajo, como baja por maternidad o en la forma de reducción de jornadas o excedencias, que mayoritariamente siguen siendo tomadas por las mujeres, algunos responsables de personal manifiestan que difícilmente propondría la promoción de alguien que tiene una dedicación parcial o reducida en la organización. De ello se deduce que la dedicación, a tiempo completo, sigue siendo considerada, en muchos ámbitos, como prueba de entrega, dedicación y compromiso del/a empleado/a hacia la empresa.

“Pero, una persona que está en su carrera profesional y ya tiene reducción de jornada cogida y lleva ya un par de añitos con esa reducción de jornada, ¿se va a contar con ella para una promoción importante, una cuestión importante? Pues tengo mis dudas, ¡eh!, tengo mis dudas. Entonces, es una apuesta seria por parte de la mujer porque además, ya entras en el mundo de la empresa privada, ya entras en qué es lo que entiendo que es mejor y me va a aportar más... Independientemente... Y de verdad que puedes hacer decisiones independientes de lo que es un criterio machista, ¿no?... O sea, ¿cogería o promocionaría a ese puesto de tanta responsabilidad a cualquier persona que tuviese una reducción de jornada?” (P:9).

Figura 1

Segregación ocupacional y discriminación



Fuente: Elaboración propia

Las formas de discriminación indirecta están presentes en el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad (techo de cristal), pero también en la retribución salarial. Ninguna empresa reconocería que discrimina salarialmente, pero el acceso a determinados puestos de trabajo sigue condicionado por estereotipos de género que perjudican a las mujeres. En el imaginario colectivo funciona la relación entre absentismo laboral y maternidad, aunque en la práctica las ausencias derivadas del cuidado de hijos/as sean mínimas. Los prejuicios asociados a diferencias de género forman parte de la cultura laboral de trabajadores y directivos: “Mi hija es oficial, si fuera tío sería jefe de sección”, manifiesta un director de personal de una gran empresa. La retribución sala-

rial de trabajadoras y trabajadores está vinculada al puesto de trabajo y éste se obtiene, no sólo en base a la cualificación, sino también por criterios de supuesta adecuación, compromiso y fidelidad que se presuponen de antemano.

Es un hecho contrastado en las estadísticas laborales (INE, 2002, 2005) que los varones cobran sueldos más altos que las mujeres. Este aspecto actúa como elemento de peso en la vinculación de la población trabajadora con el empleo. Como señala una directiva entrevistada, “las parejas hacen sus cuentas”. Ceder parte de la baja por maternidad al padre, que él reduzca la jornada por cuidado de niños/as o mayores dependientes, o bien, que tome una excedencia por cualquier razón, no sale económicamente rentable para las familias, porque la nómina del padre generalmente es más alta que la de la madre. La posición alternativa, potencialmente más igualitaria, que algunas parejas estarían dispuestas a tomar, se desvanece ante la comprobación del descenso de ingresos que acarrea que sea el padre, en lugar de la madre, quien toma el permiso. Evidentemente, el coste de oportunidad es más elevado para las familias cuando el cónyuge que tiene el salario más alto se ausenta del empleo. El círculo vicioso que reproduce la diferenciación salarial por género contribuye a reforzar la discriminación laboral de las mujeres. Las diferencias salariales, así como la identificación entre mujeres-maternidad-ausencias laborales refuerzan las condiciones estructurales que perjudican la promoción y el acceso de las trabajadoras a puestos de dirección.

A pesar de la manifestación expresa por parte de los/as entrevistados/as de la no existencia de discriminación por género en las empresas a las que representan, en ninguno de los casos observados la presencia femenina en puestos de dirección era igualitaria o favorable para las mujeres. Las citas sobre el incremento de mujeres en direcciones y puestos de responsabilidad son numerosas. Se puede constatar que, cada vez, hay más mujeres en todos los sectores, incluso en aquellos de tradicional dominio masculino, como jefaturas de mantenimiento en el sector del transporte, que requieren una formación en ingeniería. Aunque no en la misma proporción, a medida que las incorporaciones femeninas en las empresas aumentan, las oportunidades de alcanzar posiciones de poder son mayores.

El papel de las mujeres directivas es, en general, ejemplificador. Todas ellas, empleadas y directivas, están demostrando que el empleo es importante, prueba de ello es que las tasas de ocupación no dejan de crecer en las franjas de edad que coinciden con el ciclo vital de la maternidad y de los hijos/as pequeños/as. Como una de las directivas entrevistadas ha manifestado, han pasado por situaciones de discriminación que no les han gustado y tratan de cambiarlas.

5. La sensibilización de las empresas ante el desafío de la conciliación

Desde el punto de vista de las empresas la conciliación viene motivada por la necesidad de atender las demandas sociales, formuladas por las/os empleadas/os, de manera que sean compatibles con los objetivos de la organización. No es una novedad. La tarea de negociar la convergencia de los intereses económicos de las empresas con demandas sociales es una constante desde los orígenes de la sociedad mercantil. Lo que cambia son las necesidades de las personas, y de los grupos, así como el contexto laboral, económico, cultural y social en el que tienen lugar.

La mayor presencia femenina en el mundo laboral está cambiando la composición de las plantillas, de manera que, en mayor o menor medida, las empresas se encuentran ante la necesidad de responder a demandas relacionadas con situaciones personales y familiares, derivadas de la relevancia que ellas otorgan a las responsabilidades domésticas que, de alguna manera, afectan al desempeño de la actividad laboral. Desde las organizaciones se valora que atender las necesidades de las personas, desde una actitud comprensiva y complaciente, aún suponiendo cierto esfuerzo organizativo, merece la pena. Cuando las personas sienten que sus demandas son atendidas, trabajan mejor, producen más y el clima laboral mejora. En opinión de las personas entrevistadas, se trata de beneficios tangibles e intangibles que compensan los costes económicos que las medidas de conciliación pudieran acarrear.

Facilitar la conciliación entre empleo y vida personal y familiar conlleva, para algunos directivos, un reto organizativo, por tratarse de un aspecto novedoso que, en su opinión, no ocasiona grandes trastornos. El escenario de esta negociación ha variado. Los convenios establecen normas generales pero los problemas cotidianos se tratan en un entorno próximo, con el/la responsable del equipo, o del departamento, de manera personalizada. Es un nuevo contexto para la gestión de personal, un campo, que se considera más idóneo para la negociación entre las partes: Las personas, la parte social, por un lado, y la empresa, por otro. Las demandas se plantean de manera individualizada porque se entiende que los problemas a tratar son privados. Así se crea un clima de confianza mutua que es, según los/as directivos/as, la condición básica que se requiere para que los acuerdos y las negociaciones fructifiquen, para lograr el consenso que precisan unas relaciones laborales armónicas y libres de conflictos.

Con distinto ritmo, las empresas van incorporando las medidas de conciliación a su cultura corporativa. La legislación, el entorno social, las pautas y los valores que la población manifiesta en su vida cotidiana, y en sus expectativas laborales, van impregnando la cultura de la organización. Las empresas tienen que adaptarse a los tiempos y tratar de resolver los conflictos que pudiera generar la articulación entre intereses empresariales e intereses sociales. La conciliación ha pasado a formar parte de la agenda de gestión de recursos humanos en el ámbito de las grandes empresas. Ello, sin embargo, no impide reconocer las dificultades puntuales que las ausencias por conciliación generan, especialmente en el área de producción.

“Lo cierto es que al gestor siempre le fastidia, o sea, tener una persona profesional ausente por razón de maternidad, ya sea padre o madre, es comprensible y asumible ya que todos hemos pasado por ello, o vamos a pasar, pero a la hora de la verdad en una organización te “parte”. Y eso quizás te “parta” mucho más en departamentos pequeños que en uno grande, porque en los grandes tiende a ser más fácilmente sustituible un elemento por otro, pero lo cierto es que cuando hay una persona que lidera un proyecto o que gestiona a “x” personas, que por lo tanto está ahí por la valía que tiene acreditada para gestionar a esas personas, o hacer ese tipo de proyectos, verte privado de ella es difícilmente sustituible, aunque puedas contratar otra persona; pero ya ahí, a nivel técnico o directivo, si que tiene mucha importancia, pienso yo, las cualidades de la persona en concreto y eso no es fácil de sustituir” (P:18).

La aproximación entre objetivos de la empresa y demandas sociales, que orienta la filosofía de la conciliación, corre en paralelo con un proceso de cambio en el sistema de valores y en las prácticas organizativas de los mandos directivos de las organizaciones empresariales. Los trabajadores y, sobre todo las trabajadoras son, en este contexto, personas que se desenvuelven en un entorno laboral y también familiar, con necesidades y expectativas que desean satisfacer. En este sentido, el discurso tradicional de los representantes del mundo de la empresa, de hace sólo una década, ha empezado a variar. De la desconfianza entre las partes económica y social, que encubría una consideración de trabajadores y empresarios como agentes antagónicos de las relaciones laborales, se pasa al establecimiento de un marco de confianza, donde se trata de buscar soluciones a los problemas.

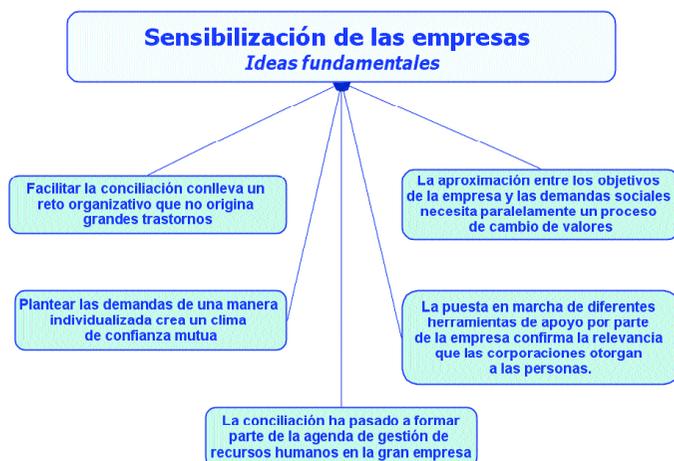
Las compañías que desarrollan su actividad en el mercado globalizado son más proclives a desarrollar relaciones de confianza, de cooperación y de reciprocidad, a

intensificar el desarrollo de relaciones sociales en la empresa para contribuir, en definitiva, a mejorar su capital social (Pérez García, 2005). La evaluación de esta práctica prueba que las relaciones de confianza mitigan los riesgos y la incertidumbre sobre la realización del trabajo, lo cual lleva a incrementar la productividad y los resultados. Las empresas tienden a *familiarizar* la gestión, introducen un cierto *espíritu familiar* en su modo de actuar, con lo que *domesticar* las relaciones de empleo. Todo ello dota a la empresa de un carácter más humano, donde las razones estrictamente económicas se ven influidas por relaciones sociales.

“Pues que..., que no hay que abandonar el espíritu familiar; que, al final, en las empresas somos personas y las personas necesitamos cuidados, y todos envejecemos o todos enfermamos, ¿no? Me parece que es un esfuerzo que todas las empresas deben acometer, como concepto de empresa...; al final la empresa ¿qué es?: Personas. Y las personas en un momento dado también tienen madres y tienen familias y tienen hijos. Me parece totalmente una medida necesaria, necesaria, y apostamos por ello” (P:28).

Figura 2

Sensibilización de las empresas



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones conocen la importancia de las medidas de conciliación para mejorar la satisfacción en el trabajo y el clima laboral. Uno de los mecanismos más utilizados para conocer la motivación, el grado de satisfacción, la valoración sobre las condiciones de trabajo, formales e informales, y las opiniones de los/as empleados/as al respecto, son las encuestas de clima laboral. Los beneficios de la consulta son dobles; por un lado, los responsables de recursos humanos pueden captar los motivos de descontento o las causas que provocan mayor satisfacción; por su parte, el grueso de trabajadores/as que responde a estos sondeos, que suele ser una mayoría, siente que su opinión es tenida en cuenta por la compañía, en aquellas cuestiones que le afectan. La resolución satisfactoria de los problemas fomenta el compromiso de las personas con la firma, la identificación con sus objetivos y el sentido de pertenencia a la organización.

La relevancia que las corporaciones otorgan a las personas, en tanto seres sociales, con necesidades familiares susceptibles de ser abordadas mediante medidas de conciliación, se confirma con la puesta en marcha de distintas figuras (comités de conciliación, programas de acción positiva, técnicos para la resolución de problemas, subcontratación de empresas para tareas de conciliación, portales de intranet, etc.) que tienen por objetivo proporcionar ayuda a todo el personal de la compañía en los posibles problemas que les pudieran surgir y que requerirían su atención más o menos inmediata. Cualquier persona de la plantilla puede acceder a los recursos que la empresa proporciona para no tener que perder tiempo buscando o suministrando ella misma la solución adecuada.

6. 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. Ahora bien, son muy pocas las compañías que reconocen realizar estudios económicos sobre la viabilidad o no de muchas de las propuestas conciliadoras. Cuando se han realizado, las características que presentan son las siguientes:

“Hemos visto qué tipo de medidas podíamos implementar, cuál es el coste de las medidas, cuál sería el posible impacto, tanto a nivel económico como de personas que se pudieran acoger a esas medidas, y cuál sería el beneficio de introducción, y por supuesto, qué podría pasar si no las pusiéramos en marcha, y si operativa - mente es posible ponerlas en marcha... y ... entonces es lo que hemos hecho con cada una de las medidas” (P:1).

Los argumentos que se ofrecen para justificar esta ausencia de cálculos son, por un lado, la dificultad para calcular “cuantitativamente” los costes y sobre todo los beneficios que comportan dicha inversión, y por otro, la propia necesidad de tener que aplicar estas medidas bien por convicción o porque la ley así lo exige, no planteándose fórmulas alternativas ni formas más óptimas de racionalizar los costes. *“No hemos hecho un análisis porque resulta bastante complicado... y es una realidad, nosotros la manejamos lo mejor que podemos, y aunque haya o no retornos es algo que está ahí” (P:7).* En cualquier caso, para la dirección es obvio que existen costes así como beneficios asociados a las medidas de conciliación.

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 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 puede deberse a varios motivos: en primer lugar 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; en segundo lugar, a que las medi-

das más habituales, tanto excedencias como reducciones de jornada suelen venir acompañadas de una reducción porcentual en los salarios de los trabajadores; y en tercer lugar, porque las empresas no cuentan con estudios específicos sobre este tipo de costes (como anteriormente se ha señalado), por lo que no conocen cómo les afecta; lo que vuelve a poner de manifiesto e intuirse, una incidencia y problemática menor. *“No hemos hecho estudio de costes porque tampoco creemos que se genere un coste especial” (P:5).*

Donde se expresa una mayor problemática, es en lo referido a los costes organizativos que acarrea 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. La forma de gestionar dichas bajas suele traer consigo diversas complicaciones. En primer lugar, si se opta por la sustitución de la persona afectada, *“el coste de la contratación externa no es tan sencillo, tienes que acertar en la selección, tienes que formarle, y muchas veces cuando ya está formado se acaba el ciclo y se reincorpora la otra persona, entonces no es una solución fácil” (P:2).* Hay determinados puestos, aquellos con menor responsabilidad y trabajos más mecánicos, donde no es excesivamente problemática la sustitución, pero los que requieren un alto grado de formación y especificidad presentan una mayor complicación.

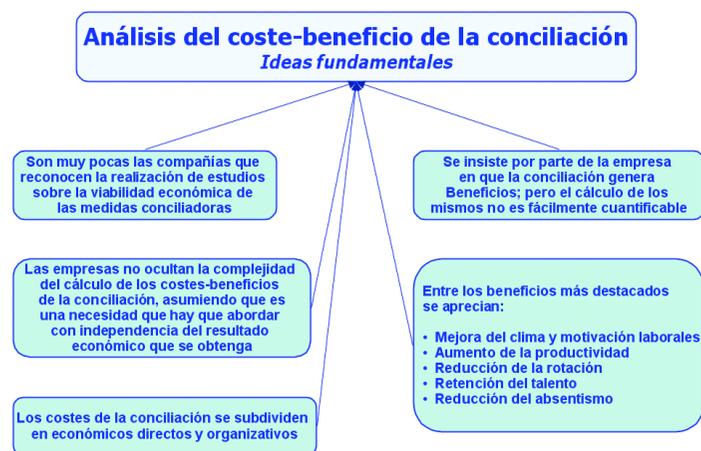
Otra de las soluciones por la que se suele optar es por la redistribución de trabajo, que también tiene costes organizativos y problemáticas asociadas. Sobre todo porque se está “obligando” a los departamentos afectados a asumir mayores cargas laborales como consecuencia de esta situación, lo que, según las circunstancias, puede repercutir perjudicialmente en el clima de trabajo y producir tensiones y conflictos. *“Si tienes que redistribuir el trabajo, también tendrás que compensarlo de alguna manera ¿no?.. y eso tiene un coste” (P:34).* Más allá de estos costes, también es preciso tener en cuenta otros problemas asociados con los desequilibrios organizativos, como por ejemplo la dificultad a la hora de planificar muchas de esas bajas, pues obedecen a decisiones individuales difícilmente previsibles, las disputas y el malestar entre compañeros en el caso de preferencias a la hora de elegir turnos, e incluso, la imposibilidad desde RR.HH. de acceder a todo tipo de peticiones de flexibilidad demandadas por los empleados.

Pero además de costes, la puesta en marcha de medidas que promueven la conciliación también reportan 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 barre-

ras 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”, “intangibles”, “no son beneficios directos, pero si cosas que van calando en la cultura” (P:39), ello hace que en ocasiones “sea complicado llegar a los grandes directivos que son los que al final toman las decisiones” (P:29), e incluso que no se le preste la atención debida.

Figura 3

Análisis del coste-beneficio de la conciliación



Fuente: Elaboración propia

A pesar del argumento de la incalculabilidad, en la mayoría de empresas son conscientes de la importancia de su puesta en práctica: “Creemos que la conciliación va a traer muchos beneficios a la empresa y sobre todo somos conscientes de los problemas que reporta la no conciliación” (P:39). Entre los beneficios que reportan, los más frecuentemente citados son los siguientes:

6.1 Mejora del clima y motivación laboral

Este es un aspecto crucial en el desarrollo de toda organización social. Las empresas estudiadas suelen mostrar una preocupación especial por el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven sus empleados, de hecho, en muchas de ellas es habitual la rea-

lización de encuestas de clima laboral. En sus discursos se desprende que las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral contribuyen a que se genere un buen clima entre los propios trabajadores y entre éstos y la empresa, lo que sin duda es muy beneficioso para la empresa. “Yo creo que un buen profesional es siempre un buen profesional y cuanto mejor se encuentra en una organización mejor profesional y mayor rendimiento da” (P:34). Un entorno de trabajo 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.

6.2 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. Por ello, la puesta en marcha de medidas conciliadoras tiene efectos muy beneficiosos en este sentido. Más allá de situaciones puntuales, una cultura que facilite la conciliación contribuye decisivamente a crear ambientes favorables y flexibles que promueven la identificación con los objetivos de la empresa, el ahorro de costes, la autoorganización y el mayor rendimiento.

6.3 Reducción de la rotación de personal y retención del talento

El grado de rotación en una empresa muestra en buena medida el grado de satisfacción con la misma. Las empresas detectan que el 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 *know-how* así como los costes asociados con la búsqueda y formación de nuevo personal que sustituya al que abandona la empresa. En este mismo sentido los directivos de RR HH han comenzado a detectar también que en la selección de jóvenes talentos para integrarlos en la empresa además de las perspectivas de una carrera profesional, valoran cada vez más la disponibilidad, también, de tiempo suficiente para su desarrollo personal al margen del trabajo: “La gente más joven está valorando más este tipo de mejoras sociales que el propio salario” (P:29). Por ello, gracias a la implantación de medidas que permiten compaginar la vida privada con la laboral se puede competir ya no sólo por mantener el talento sino también por atraer el de otras empresas. “Cuando queremos contratar a alguien muy especializado, vamos a la competencia y se viene él y su equipo, porque el equipo entero sabe que nuestras condiciones de ambiente de trabajo son mejores” (P:23).

6.4 Reducción del absentismo laboral

A pesar de que los responsables de RR. HH. no relacionan estrechamente el absentismo con los problemas familiares, pues consideran mucho más problemáticas las bajas por enfermedad (sobre todo por depresión), sí es cierto que en determinadas circunstancias las dificultades de conciliación generan absentismo laboral. En este sentido, los entrevistados sí señalan que las facilidades ofrecidas para organizar la vida familiar a través de la flexibilidad de horario y en la utilización de las vacaciones, así como el disponer de días de libre disposición, contribuyen a reducir el absentismo laboral y/o las bajas por enfermedad.

6.5 Otros retornos de las medidas de conciliación

Además de estos beneficios, que son los que forman parte de la percepción general que tienen los directivos de RR.HH., algunos responsables han destacado también otros tipos de ventajas que de una forma u otra están relacionados con los anteriores, a saber:

- Reducción del estrés.
- Aumentar la tasa de retorno al puesto de trabajo tras el permiso de maternidad y/o reducir los períodos de excedencia y preservar con ello el know-how de la empresa.
- Mejora de la imagen de la compañía.
- Aumento de la competitividad de la empresa.

Estas motivaciones no son distintas de las que se aducen también en otros países por parte de las empresas que han introducido medidas que pretenden facilitar la conciliación (Evans, 2001). Así, en una encuesta realizada en Alemania en 2003 entre una muestra representativa de 10.000 empresas, de las que un 9 % cumplimentó el cuestionario (Flütter-Hoffmann, Ch. y Solbrig, J., 2003: 4), las razones más frecuentemente aducidas para introducir medidas que faciliten la conciliación entre aquellas empresas que así lo hicieron fueron:

- Aumentar la satisfacción de los empleados con las condiciones de trabajo (76 % de los directivos de recursos humanos así lo indicaron).
- Retener y/o facilitar la contratación de personal cualificado (75 %).
- Reducir costes a través de la reducción de la rotación laboral y de las bajas por enfermedad (64 %).

- Reducir costes gracias a un aumento de la productividad de los trabajadores (58 %).
- Aumentar la libertad de ordenación del tiempo de los trabajadores (56 %).

En la Encuesta del Instituto de la Mujer a directivos de RR. HH. se abunda también en la misma dirección, como puede observarse en la tabla adjunta, así como en los estudios realizados por el IESA (Chinchilla, Poelmans y León, 2003; Chinchilla y León, 2005).

Percepción sobre los costes y beneficios de la introducción de medidas que fomenten 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 ó más empleados	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

7. Características de una política de conciliación

No todas las empresas, ni todos los agentes sociales entienden lo mismo a la hora de facilitar la conciliación de la vida laboral y la vida privada, lo que tiene, como es fácil imaginar, profundas consecuencias a la hora de acometer medidas con tal fin. En las entrevistas que hemos realizado hemos podido constatar que existen al menos tres formas diferentes de entender la conciliación, a saber:

a) Una primera forma que cabe calificar como “puntual” o “mínima”, es decir, 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 “y poco más” 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. *“El tema de la conciliación es muy fácil, pues son sólo cuatro medidas que las pones y ya está”* (P:39). Desde esta perspectiva se suele considerar que la mejor forma de conciliar no se refiere fundamentalmente a tener mayor flexibilidad o disfrutar de distintos beneficios sociales, sino principalmente a tener un empleo estable y de calidad. Esta sería, desde este punto de vista, la base de la conciliación, que se debería asegurar previamente y que comprendería el valor principal de su discurso conciliador.

b) Una segunda forma que podríamos denominar “enriquecida”, 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) y en este sentido existe 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.

c) En tercer lugar se encuentran 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 empresa 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 proyecto de vida personal. Ello supone no centrarse únicamente en situaciones de maternidad o paternidad sino en la vida privada en general y considerar a la conciliación *“no como un objetivo, sino como una herramienta para adaptarse a las situaciones actuales”* (P:41) y dar mayor bienestar

a los empleados. La conciliación, por tanto, iría más allá de las meras medidas concretas siendo más bien una filosofía para compaginar los ritmos diarios de la vida cotidiana. Ello se traduce no sólo en las características de los permisos, flexibilidad horaria y horarios de trabajo “racionales”, sino en un clima de confianza que, por ejemplo, rompe el “techo de cristal” de la promoción en los casos en los que se hace uso de este tipo de medidas o arbitra respuestas flexibles e individualizadas para los casos concretos. *“En nuestra empresa hay mucha... no sé si la palabra es "tolerancia" o la palabra es "comprensión"... no tenemos regulada una aplicación de ley que diga lo que tú puedes exigir, sino que se concede porque lo necesitas; se supone que el trabajo está hecho o lo has organizado... ese entorno de confianza y de funcionamiento, bastante bien engranado, no tiene la necesidad de fijar cláusulas... vamos hacia una mayor comprensión sobre este tema, las leyes no escritas muchas veces son más beneficiosas en este tema... (P:16)”*

En términos generales las medidas de conciliación pueden agruparse en cuatro grandes tipos diferentes, a saber:

- Medidas de flexibilización de la relación laboral.
- Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo.
- Medidas de flexibilización del lugar de trabajo.
- Prestaciones sociales de la empresa.

Veamos con detalle las distintas variantes que toman las medidas concretas incluidas en cada una de estas categorías.

8. Medidas de flexibilización de la relación laboral

Algunas empresas se ajustan fielmente a lo que marca la legislación mientras que 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 adecua de manera categórica a un determinado sector o ámbito. A continuación se presenta cómo se articulan los distintos discursos alrededor de las bajas por maternidad, el permiso de lactancia, el permiso de paternidad compartido, la reducción de jornada, las excedencias o la conciliación de los mayores.

8.1 Las bajas por maternidad

Alcance

Las bajas por maternidad no constituyen realmente una medida de conciliación, sino una necesidad natural derivada de las características específicas de la reproducción humana. La duración de este período de recuperación para la madre, sin embargo, no se define de forma natural, sino que es la legislación quien establece un período mínimo (16 semanas en la actualidad) que los empleadores pueden eventualmente mejorar si así lo negocian con los representantes de los trabajadores.

El alcance de estas bajas en las empresas depende del tamaño así como de la estructura sociodemográfica de la plantilla, pero en las grandes empresas es un fenómeno habitual. Aquéllas compuestas principalmente por mujeres jóvenes tienen mayor probabilidad que las que no se ajustan tanto a este perfil. En las empresas analizadas hemos encontrado una gran variabilidad, desde las que tienen sólo una o dos bajas maternales al año, a otras donde se llegan hasta las 500 maternidades anuales.

Mejoras sobre la legislación vigente

Muchas empresas tienen previstas algunas mejoras o “detalles” por nacimiento de hijos. Entre éstas destacan: la concesión de hasta 20 días libres retribuidos antes del parto, el compromiso de no mover a la madre de su puesto de trabajo mientras dura el embarazo, la existencia de diferentes distinciones por nacimientos, desde los meros actos simbólicos como el envío de ramos de flores al hospital o “cestas regalo”, hasta las ayudas económicas de media mensualidad durante un período determinado o una cantidad fija que puede llegar hasta los 1.500 euros para los primeros gastos. Tras la

incorporación a su puesto de trabajo muchas compañías prevén una mayor flexibilidad en su labor diaria con objeto de dar mayor facilidad a las estrategias familiares de conciliación.

No es infrecuente tampoco, y es muy positivamente valorado en los casos en los que se da, la posibilidad de sumar el permiso de lactancia a la baja por maternidad y ampliar así de 16 a 19 semanas el período de baja por maternidad. En los casos en los que así se ha reconocido, esta ampliación no se considera como norma que plantee mayores problemas e inconvenientes más allá de los que supone eventualmente la adaptación a la baja por maternidad. En otras empresas, por el contrario, en lugar de permitir finalizar la jornada laboral sólo 1/2 hora antes, se permite agrupar las dos medias horas previstas por la legislación y finalizar 1 hora antes la jornada laboral, ampliando la posibilidad de esta reducción de jornada hasta el cumplimiento del primer año de edad, sin reducción correspondiente del sueldo.

Prácticas de sustitución

La manera de suplir las (al menos) 16 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. “*Si con un poquito de esfuerzo añadido se maneja, lo manejamos, ¿qué hay que contratar una persona de forma temporal?, se contrata...*” (P:7). Esto pone de manifiesto como en muchos casos los costes generados por las maternidades son trasladados a los propios empleados (“*la gente lo tiene asumiendo, dice “oye, bueno, hoy por tí y mañana por mí”*” P:21). No ha de sorprender, por tanto, que no exista una preocupación especial por este tipo de bajas. Adicionalmente, las estrategias de adaptación a estas bajas son más fácilmente manejables que otras (por depresión, por ejemplo), pues pueden planificarse con tiempo y tienen una duración preestablecida.

La sustitución depende en gran medida del puesto y la labor realizada por la persona a sustituir. “*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). Es decir, 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 determinadas circunstancias, no obstante, los períodos de baja maternal son utilizados como vías para facilitar la promoción interna dentro de la empresa, de forma que se asciende a puestos de mayor responsabilidad a trabajadores que se encuentran en puestos inferiores y las eventuales nuevas contrataciones se hacen en el nivel más bajo. Este tipo de práctica contribuye a la formación de la plantilla, a tener más flexibilidad ocupacional, y a disminuir la dependencia personal en determinados puestos. Una estrategia alternativa de la que también se hace uso es la organización de “bolsas de contratación internas” o “figuras de apoyo”, integradas por personas formadas y conocedoras de la dinámica de la empresa en varios de sus puestos, y contratadas para cumplir esta función. Ello permite cubrir las distintas necesidades allí donde se producen (picos de trabajo, vacaciones, bajas por enfermedad, etc.) y ser una buena cantera para la selección de personal.

8.2. Permiso de paternidad

Según la legislación vigente no hay un permiso de paternidad digno de tal nombre. Las figuras que existen y que podrían aproximarse son, en primer lugar, un permiso legal de 2 días por nacimiento de hijos o por fallecimiento, accidente o enfermedad grave u hospitalización, plazo que se amplía a 4 días en caso de necesitar desplazamiento. Por otro lado, y al hilo de la promoción de un reparto más igualitario de las responsabilidades familiares entre los sexos, de las 16 semanas de baja maternal que se conceden por nacimiento de hijos, los padres varones pueden utilizar hasta 10 semanas para que los primeros cuidados no recaigan exclusivamente en la mujer. Así mismo pueden hacer uso del permiso de lactancia, en ambos casos, siempre que la madre tenga derecho a los mismos.

Si el permiso de 2 días es casi universalmente utilizado por los padres asalariados, casi lo contrario sucede con el disfrute de parte de la baja por maternidad. Según la percepción de los responsables de RR. HH. entrevistados son pocos los hombres que optan por coger este tipo de bajas, aunque constatan un mayor ritmo de cambio en los últimos años. Según las estadísticas del Instituto Nacional de la Seguridad Social en

2004 fueron 3.408 los varones que percibieron prestación por maternidad y en 2005 aumentaron a 3.992, lo que representa un 1,6 y un 1,8 % respectivamente del total de prestaciones por maternidad. Desde un punto de vista biográfico, las proporciones son mayores. Así, según la encuesta del Instituto de la Mujer, 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 que hicimos por esas mismas fechas en la Comunidad de Madrid (Meil y Vara, 2003: 85), dicho porcentaje se elevó, sin embargo, sólo al 5 %.

Las razones que desde RR. HH. se invocan para explicar tan poco éxito por parte de estas iniciativas son las siguientes:

a) Por un lado se encuentran las de carácter sociocultural, 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. *“Yo creo que es una cuestión cultural que pasa en toda España, todavía los hombres no están tan involucrados en el tema paternal y van a pasar muchos años hasta que cambie”* (P:41), *“yo creo que la sociedad no ha madurado y no hay una solidez en cuanto al equilibrio”* (P:28).

b) Por otra parte se encuentran los de tipo económico, es decir, se justifica la menor participación masculina porque tradicionalmente 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). No obstante, 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).

c) Por último las razones de tipo personal; en este sentido las argumentaciones se refieren al machismo existente aún en muchas personas, sobre todo entre las más mayores, que hace que *“a algunos hombres les de pudor o vergüenza”* (P:41), e incluso que no exista un clima propicio entre los propios compañeros: *“Yo oigo comentarios de hombres que trabajan en empresas privadas y ... intentaban pedir... y sus propios compañeros tienen comentarios machistas en contra”* (P:3).

No obstante, en las empresas con una mayor sensibilidad hacia la conciliación, sí se perciben cambios, sobre todo, porque ya hay trabajadores varones que han hecho

uso de estos permisos o porque asumen el principio de igualdad de oportunidades y no discriminación por razón de sexo de forma más comprometida. En muchos casos, esta es una experiencia muy reciente que suele ser percibida como novedosa, pues supone un choque en la cultura organizativa que se va asimilando poco a poco; en algunas compañías incluso ha tenido un efecto “dominó” sobre otros compañeros y es una práctica cada vez más asentada (“*el año pasado fueron 47 hombres los que se acogieron*” (P:1)). Este discurso es el que suele ser más optimista respecto a la evolución de estas prácticas, sobre todo a medio y largo plazo. No obstante, es importante señalar que la percepción positiva del cambio también se detecta en empresas que aún no han experimentado bajas paternales por parte de los hombres.

Por tanto, y en general, aunque de forma lenta, se empiezan a percibir cambios en las relaciones familiares que llegan cada vez más hasta el ámbito laboral. Sobre la dirección de estas transformaciones en un sentido crecientemente igualitario no existe prácticamente duda, la cuestión más importante se refiere al ritmo del cambio. La aceleración de estas transformaciones depende en último término de la esfera de la propia sociedad, pero a ello pueden contribuir decisivamente el ritmo que se marque desde las propias empresas y desde los poderes públicos.

En esta última línea, el gobierno prevé a partir de la nueva ley de igualdad contribuir a que se acelere la implicación del hombre en los cuidados y educación de los hijos. Una de las medidas previstas para ello, es la ampliación a los varones de los 2 días por paternidad hasta los 10. Este cambio afecta a la dinámica de las empresas por lo que es interesante analizar su punto de vista en este sentido.

Desde la perspectiva de los responsables de RR. HH., el permiso actual de los 2 días por paternidad apenas supone trastornos para el desarrollo de la actividad normal de la empresa, prácticamente la totalidad de los trabajadores hacen uso del mismo e incluso en muchas compañías se ha mejorado llegando hasta los 3 ó 5 días sin muchos problemas. Respecto a la ampliación hasta los 10 días, los responsables de RR. HH. con más sensibilidad hacia la problemática de la conciliación valoran este paso como una medida adecuada, que ayudará al padre a asimilar la nueva situación familiar (“*yo creo que 10 días no te cambian la vida de una empresa y en cambio si te la cambia el haber sido padre*” (P:23)) y a que estas bajas sean percibidas con una mayor naturalidad. Estos responsables consideran que será una práctica bien acogida dentro de la plantilla e incluso que contribuirá a acercarnos a países de nuestro entorno (en Francia por ejemplo, se disfruta de 14 días). Esta visión optimista debe interpretarse teniendo

en cuenta que en muchas empresas apenas afectará a su desarrollo organizacional, pues los nacimientos en España son muy bajos, (afectan mucho más las bajas por enfermedad que las bajas por nacimientos) y la práctica generalizada de gestionar bajas más largas, como se apuntó anteriormente, recae en los propios compañeros a través de la redistribución del trabajo.

No obstante, también cabe encontrar posturas negativas relacionadas con esta cuestión. Los principales argumentos que al respecto se aducen 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 que vayan muy ajustadas de plantilla, que tengan que seguir pagando las cuotas de la Seguridad Social y donde se les obligue a hacer contrataciones. Otra de las razones que se argumentan es la duda de la propia finalidad que se persigue con estos permisos, “*no se si más bien es un permiso gratuito que una medida de conciliación real - mente*” (P:41) e incluso del escaso control que se va a hacer de los mismos, pudiendo dar lugar a situaciones paradójicas poco conciliadoras. “*Depende del uso que se le vaya a dar, pues si lo que va a hacer el padre es alpinismo, pues los ingresos de la Seguridad Social van a subvencionar el alpinismo del padre*” (P:38).

8.3. Reducción de jornada

Alcance

El Estatuto de los trabajadores establece para quienes tengan a su cargo un/a hijo/a menor de 6 años, en situación de discapacidad o algún familiar dependiente que no desempeñe actividad laboral alguna, que puedan acogerse a una reducción del tiempo de trabajo, de entre un tercio y la mitad de la jornada habitual, con disminución proporcional del salario. La ley de Conciliación de vida laboral y familiar (ley 39/1999) amplía esta posibilidad para el cuidado de familiares de hasta segundo grado en situación de dependencia, pero por un plazo no superior a un año. El *Plan Concilia* aprobado en 2006 y de aplicación para las Administraciones Públicas, ha dispuesto, que para el caso de menores, pueda extenderse el plazo, ampliándolo hasta que cumplan 12 años.

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 situaciones en los que se pide para el cuidado de familiares dependientes. Por otra

parte, se da en todas las grandes empresas, pero con un alcance muy diferente de unas a otras. Mientras en algunas empresas es una práctica muy normalizada, accediendo casi todas las madres después de la baja por maternidad, “*cada vez tenemos más, es rara la madre que no se la coge*” (P:36); en otras “*no es una medida excesivamente popular*” (P:1). Esta diversidad de situaciones guarda relación, por un lado, con las propias condiciones laborales de las empresas y singularmente con los horarios de trabajo y, por otro, con la propia cultura de la empresa y las formas de flexibilización del uso y disfrute de este recurso para la conciliación. En las empresas más facilitadoras de la conciliación y donde mayor flexibilidad existe para reducir la jornada (permitiendo, por ejemplo, la reducción de 1 hora diaria y durante unos meses), más extendido se encuentra el recurso a la reducción de jornada. Según la encuesta del Instituto de la Mujer, un 16 % de las mujeres asalariadas con hijos han utilizado en algún momento de su biografía la reducción de jornada, elevándose dicho porcentaje al 27 % en el caso de las mujeres que trabajan en grandes empresas.

Mejoras sobre la legislación vigente

Entre las mejoras más frecuentes a la legislación vigente se encuentran, por una parte, el permitir reducciones hasta que el hijo cumpla los 8 años y, por otra, facilitar reducciones de sólo 1/5 de la jornada o una hora, con una importante flexibilidad en su aplicación que permite a los trabajadores hacer más compatible y rentable para ellos esta medida. “*Jornadas reducidas tenemos de todos los tipos, de todos los porcentajes, de todos los tiempos, es decir, adaptarnos no en lo que es el marco del convenio, sino ya en lo que es el marco de la persona, es decir hay jornadas reducidas desde una tarde a la semana a jornadas lineales de la semana, etc...*” (P:34).

Valoración y adaptación

La valoración sobre la utilización de este recurso y los problemas adaptativos 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. Esto es especialmente así entre las mujeres ocupadas en puestos técnicos, intermedios o de mayor responsabilidad, que procuran que su rendi-

miento 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 profesional:

“M. ha decidido tener una reducción de jornada, y la productividad es la misma, con lo cual la compañía, para la compañía, es menos salario, con el mismo resultado, con lo cual, en estos puestos... bajo mi punto de vista, estamos hablando que la compañía puede estar en un proceso de ahorro de un 20% de costes salariales y obtiene la misma productividad, la misma respuesta... y ella tiene su beneficio...” (P:16).

Por otro lado, la valoración negativa del uso de este permiso incide sobre todo en los problemas que puede generar para la empresa. Los argumentos esgrimidos se refieren a que en algunos casos coinciden varias reducciones de jornada a la vez, lo cual hace peligrar la eficacia del trabajo; en otras ocasiones se debe cambiar a la persona de puesto de trabajo para permitir su reducción, lo que puede traer trastornos en la plantilla y no suele ser bien recibido por el propio implicado. Otro de los argumentos se centra en las dificultades para planificar sustituciones, al ser las propias personas quienes deciden alargar o acortar estos periodos. Por todo ello, existen empresas reacias a este tipo de medidas, “*ya que 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).

Más allá de estas dificultades, también se constatan fuertes prejuicios contra este tipo de medidas cuando son utilizadas por empleados cualificados, de los que se demanda una gran dedicación a la empresa. Este es el caso de los técnicos cualificados, directores de departamentos u otros profesionales de difícil sustitución. “*... a lo mejor esas personas tienen determinado nivel, y no se entiende que con ese nivel deban pedir reducción de jornada*” (P:4). Este aspecto puede llegar a tener importantes repercusiones negativas en la carrera laboral de los trabajadores. “*Es una medida que sí que tiene ciertas implicaciones todavía desafortunadamente... de carrera*” (P:29).

El uso del permiso por los varones

El recurso a este permiso por parte de los varones sigue siendo poco frecuente. En las empresas entrevistadas se ha dado algún caso, pero siempre se ha considerado como un hecho singular, como muestra de una realidad que puede adquirir mayor importancia en el futuro, pero que, por ahora, sólo tiene carácter puntual. Algo, sin embargo, que

en un entorno de igualdad debería ser considerado como natural, como lo es entre las/os trabajadoras/es de estas mismas empresas en los países nórdicos. Como han manifestado algunas responsables de una compañía multinacional consultada, de origen sueco, allí, lo que se ve como natural es que los varones tomen su baja de paternidad, incluso de hasta nueve meses, como ha ocurrido en el caso de un directivo de su compañía; lo extraño, señalaron, es que no tomara el permiso, lo cual sería interpretado, desde cualquier estamento de la empresa, como irresponsabilidad familiar por su parte. Según la encuesta del Instituto de la Mujer, sin embargo, las reducciones de jornada pedidas por los varones no serían un fenómeno tan singular, pues un 6 % de los asalariados varones con hijos afirman haber utilizado en algún momento de su vida una reducción de jornada por motivos familiares, porcentaje que se elevaría al 8 % entre los asalariados de las grandes empresas. En otro estudio que hicimos por esas mismas fechas en la Comunidad de Madrid (Meil y Vara, 2003: 91), la proporción de asalariados varones con hijos que afirmaron haber pedido reducción de jornada se elevó, sin embargo, sólo al 3 %.

Como han puesto de manifiesto algunas directivas, que han compatibilizado el ejercicio de su maternidad con los permisos de descanso laboral, en la decisión de disfrutar del permiso completo de maternidad, así como de la reducción de jornada, intervienen factores volitivos y también económicos. Entre los primeros, el deseo de permanecer el mayor tiempo posible junto a la criatura recién nacida y, entre los segundos, la valoración de que quien reduce su jornada reduce también su salario, de manera que, en general, la reducción del salario de las mujeres tiene un efecto menor, que el de los varones sobre la economía familiar. Por los mismos criterios, las familias cuyos cónyuges cuentan con empleos de menor calidad, con menos remuneración o más precarios, cuando optan por disfrutar de permisos que lleva aparejada disminución salarial, sufren, más que las acomodadas, los efectos negativos sobre sus recursos económicos. La opción de hacer efectivas estas medidas viene dada por la posición social de las/os trabajadoras/as, de manera que la dedicación temporal al empleo lleva implícitas las aspiraciones de movilidad social y de futuro que cada sujeto proyecta en el trabajo remunerado que desempeña (Callejo, 2005).

8.4. Excedencias por motivos familiares

Alcance

Por último, otro de los recursos que existen para facilitar la conciliación de la vida privada con la laboral son las excedencias por motivos familiares. Según la legislación

vigente existe el derecho a disfrutar de excedencias de hasta tres años por cuidado de hijos (hasta el tercer cumpleaños si es por nacimiento y por tres años a partir de la resolución judicial o administrativa en caso de adopción). Si la excedencia es menor o igual a un año, se realiza en cualquier momento hasta que el menor cumpla los tres años, y el/la trabajador/a tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo. Transcurrido dicho plazo, la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente. A partir de la Ley de conciliación de vida familiar y vida laboral (ley 39/1999) también existe este derecho durante un año y con reserva del puesto de trabajo para cuidado de familiares dependientes de hasta segundo grado.

El recurso a esta medida para conciliar vida familiar y laboral es menos habitual que las reducciones de jornada. En casi la totalidad de 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, 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.

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). Más aún, se pierde incluso el derecho a la prestación por maternidad o deducción fiscal de 100 euros mensuales hasta el tercer año que prevé la legislación vigente. Por otro lado, los derivados de 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.

Mejoras sobre la legislación vigente

En las empresas más sensibles con la problemática de la conciliación se detectan diferentes ventajas que mejoran la legislación en referencia a esta medida, en unos términos muy similares a las mejoras en el uso de la reducción de jornada. Así, una de las

mejoras más habituales, cuando se dan, es 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 cualificación similar, en caso contrario. Otra forma frecuente de mejorar las excedencias es permitir una mayor flexibilidad en la utilización de estos permisos, pudiendo tomarse periodos cortos de meses o incluso días, en función de las circunstancias y estrategias del trabajador/a (por ejemplo, hasta que comience el período escolar, hasta que los abuelos puedan cuidar del nieto/a o hasta que encuentren una residencia adecuada para cuidar del familiar dependiente). También es un aspecto clave el facilitar al máximo las condiciones desde la empresa para que los empleados soliciten esta medida con las mayores garantías y condiciones posibles, por ello en algunas empresas se les permite que disfruten de los beneficios extrasalariales durante este periodo, puedan asistir a cursos de formación interna e incluso que compute para cuestiones de antigüedad; y sobre todo se les proporciona una mejor reincorporación. *“Cuando pide la reincorporación lo único que tiene que hacer es pedírnoslo con un mes de antelación, no se puede reincorporar en ningún otro puesto que no sea el suyo y además no podemos decir que no tenemos puesto”* (P:19).

Valoración y adaptación

Desde las empresas se observa a los trabajadores que se acogen a estas bajas en función de la propia “cultura conciliadora” empresarial; lo más habitual suele ser admitir y establecer mecanismos para que no repercuta significativamente en la organización, *“a la empresa le cuesta más o menos pero lo asume, no es algo que le encaremos al empleado”* (P:8). Sin embargo, desde los responsables de Recursos Humanos, se admite también que esto 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-cualificación.

La forma de gestionar estas excedencias presentan rasgos hasta cierto punto similares a los de los demás permisos, sobre todo, cuando se trata de excedencias cortas. Normalmente en las de muy corta duración se redistribuye el trabajo o se contrata personal temporal, mientras que en las de larga duración se procede a nuevas contrataciones. Los mayores problemas suelen aparecer cuando estas bajas afectan a personal alta-

mente cualificado y son de larga duración. En estos casos, las empresas pueden experimentar una descualificación importante en ciertos puestos vitales para su estructura, *“el coger excedencias largas te quita competitividad en el mercado”* (P:6), al tener que recurrir a la búsqueda y formación de nuevo personal. Ello da lugar a que en ocasiones la empresa no pueda asegurar el mismo puesto de trabajo tras la incorporación de la persona afectada, lo que sin duda es una barrera importante para la conciliación. *“A veces no se puede asegurar su puesto de trabajo porque no es operativo y lo que se hace es un acuerdo con ella para facilitar la indemnización, la salida o algo así...”* (P:16).

Para la reincorporación de los empleados a sus puestos de trabajo, se suelen establecer diferentes protocolos con el objeto de que no existan problemas de descualificación ni se pierda productividad. Las prácticas que se citan con más frecuencia son:

- a) La realización de planes de formación internos para poder readaptar a los trabajadores al ritmo profesional y laboral habitual de la empresa
- b) La práctica del “solape”, es decir que durante un tiempo coincidan la persona sustituida y su sustituto desempeñando el mismo puesto de trabajo
- c) Planificar la vuelta o mantener algún tipo de vínculo con la compañía de carácter muy flexible pero que permita hacer el regreso menos difícil.

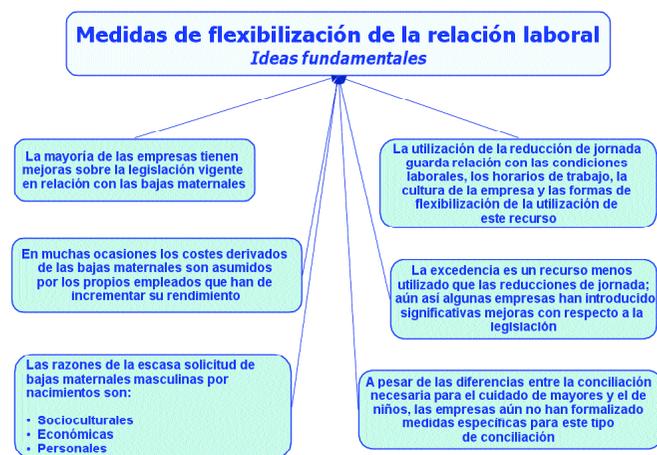
El uso de excedencia por motivos familiares por los varones

Más aún que en el caso de las reducciones de jornada, esta medida es disfrutada principalmente por la mujer, aunque también se detectan casos de carácter más bien testimonial entre los varones. Según la Encuesta del Instituto de la Mujer a población en edad laboral, la proporción de varones que ha hecho uso alguna vez de la excedencia por motivos familiares alcanzaría al 1,5 % de todos los asalariados con hijos, pero a un 2,7 % de los asalariados cuya esposa o pareja también tiene un trabajo remunerado (frente al 6 % de mujeres asalariadas con hijos). En otro estudio que hicimos en la Comunidad de Madrid (Meil y Vara, 2003: 91), esta última proporción se elevó, sin embargo, sólo al 1 %.

Las razones aducidas para estas diferencias son las mismas que las que se han citado más arriba para el escaso recurso de los varones a los demás tipos de permisos, aunque enfatizando aun más la dimensión del análisis coste – beneficio de la opción por este tipo de medida.

Figura 4

Medidas de flexibilización de la relación laboral



Fuente: Elaboración propia

8.5. El cuidado de familiares adultos dependientes

Hasta este momento se han analizado los recursos para la conciliación (permisos, bajas, etc.) relativos principalmente al cuidado de niños, sin embargo la compatibilización de la vida privada y laboral incluye también todos los problemas relacionados con las personas mayores. El nivel de envejecimiento de la realidad social española tiende a aumentar significativamente en los próximos años, apareciendo nuevos desafíos para las familias, las empresas y las Administraciones Públicas. En la percepción de los responsables de recursos humanos esta cuestión aparece de manera más secundaria que las referidas a la maternidad. Entre los aspectos a tener en cuenta en este sentido se encuentra la edad media de la plantilla, pues para las empresas más jóvenes esta cuestión apenas supone un problema al no existir prácticamente casos (*“no se nos ha planteado, la plantilla es muy joven, quizás dentro de unos años”* (P:10)), mientras que en aquellas que tienen una media de edad más elevada existe una mayor concienciación hacia estos temas. No obstante, sí se prevé que poco a poco éste sea un problema que afecte cada vez más a sus plantillas.

A pesar de conocerse los posibles efectos sobre la vida cotidiana de la combinación entre cambios familiares y envejecimiento de población, y las repercusiones que empiezan a tener ya en algunas empresas, desde éstas apenas se ponen en marcha medidas particulares para paliar o prevenir los posibles efectos. La forma más habitual de percibir los problemas referidos a la conciliación derivados del cuidado de mayores dependientes es muy parecida al de cuidado de niños, aunque también 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).

Entre los recursos que desde las empresas se facilitan para hacer frente a esta problemática sobresale la flexibilidad. Esta flexibilidad consiste en proporcionar mayor libertad a sus empleados para tomar días libres, pedir horas libres o poner en marcha un horario flexible que permita, por ejemplo, acompañar a familiares mayores al médico. También existe la posibilidad de solicitar reducciones de jornada y excedencias, que si van más allá del año previsto por la Ley de conciliación de vida familiar y laboral (ley 39/1999) establecen condiciones flexibles para solicitar estos permisos, que pueden ir desde días o semanas para hacer frente a problemas de salud y planificar estrategias de cuidados, a periodos más largos de varios años. Por último, desde algunas empresas se apuntan posibles mejoras para desarrollar en el futuro, como el trabajo a distancia, la puesta en marcha de servicios de asesoramiento, residencias de tercera edad o compañías especializadas en ayuda a domicilio o tele-asistencia.

9. Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo

9.1. Horario español frente a horario “europeo”

La distribución del tiempo de trabajo en las empresas españolas tiene que ver con ciertos hábitos y costumbres de la población, no ajenos al clima peninsular, que animan a vivir y disfrutar más durante la tarde que por la mañana, a diferencia de lo que ocurre en los países del centro y norte de Europa donde se aprovecha más la jornada de mañana. El tiempo de ocio se prolonga por la noche y ello contribuye a que la hora de comienzo del trabajo se retrase, se empiece tarde, se coma tarde y se prolongue el horario de comidas, con lo cual, se termina saliendo tarde.

En el contexto de la creciente sensibilización ante los desafíos que representa la conciliación de la vida privada y laboral en España, las características del horario laboral español han sido puestas en cuestión, calificándolas en términos de “irracionales”. 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”, cuyas principales conclusiones en lo que se refiere al mundo laboral son:

- Generación de un marco formal que permita el diseño e implantación de políticas concretas de flexibilidad horaria, adaptadas a las circunstancias y necesidades de cada empresa (sector, mercado, especificaciones de producción y/o servicio, etc.) y de los empleados.
- Cambio cultural en las empresas, pasando de una cultura centrada en el control presencial y la adicción al trabajo a otra enfocada a objetivos y resultados (Instituto Nacional de la Administración Pública, 2005: 254).

Entre los responsables de RR. HH. hay una conciencia de que los horarios laborales son largos, cuando no muy largos, y ello se atribuye en general a una supuesta mayor sociabilidad de los trabajadores españoles. Consideran que en la cultura laboral española, las relaciones sociales ocupan un lugar muy relevante en el día a día de la organización (la empresa ante todo como un “lugar social”). Por ello, la propia distribución de la jornada permite espacios para comer tranquilamente, tomar café, o que se establezcan charlas informales, “*la cultura de pasillo está muy extendida*” (P:20). La repercusión de esta dinámica da lugar a una tendencia hacia los horarios “eternos”,

“interminables”, donde la aparición de los llamados “puntos muertos de trabajo” tienen importantes repercusiones en la productividad, “*somos los que más horas trabajamos y los menos productivos*” (P:17).

Pero más allá de los tiempos para las relaciones sociales, salir tarde del trabajo es incluso una pauta que se ha asimilado culturalmente y que diferencia a España del resto de la Europa continental, “*por ejemplo, tu llamas a Alemania a un departamento a las 6 de la tarde y tu das por hecho que no pasa nada (si no te lo cogen), pero llamas a un departamento aquí a las 6 de la tarde y no te cogen el teléfono y dices ...¡qué vagos!...*” (P:2). En este sentido, observan que se produce un círculo vicioso, pues al no tener culturalmente aceptada la concepción de salir “pronto”, pueden trabajar a un menor ritmo, y precisamente por trabajar a un menor ritmo luego tienen que quedarse hasta más tarde.

Esta forma de interpretar la distribución de tiempos en la cultura laboral española consideran (desde RR.HH.) que “*tiene sus ventajas y sus inconvenientes*” (P:11). Sin embargo, la valoración predominante destaca los problemas que conlleva para compatibilizar vida laboral y privada: “*Son absolutamente incompatibles, no con la maternidad, con cualquier vida personal*” (P:41). Se percibe esta forma de organizar la vida cotidiana como poco rentable e “irracional”, tanto para las propias empresas, al tener que dedicar muchas más horas para conseguir la misma productividad que en Europa, como para las mismas personas, al no poder disfrutar de una vida privada más rica y equilibrada. Se reconoce la dificultad que conlleva cambiar esta tendencia, pues deriva de factores estructurales asimilados a través de hábitos y costumbres durante muchos años. Surgieron con un determinado modelo de gestionar la organización laboral y privada caracterizado por un marcado sesgo desigualitario en función del género, pero las nuevas tendencias más equilibradas en ambas esferas hacen aparecer nuevos retos y desafíos a los que se debe responder en los próximos años; “*yo creo que la cultura de los horarios es otro de los grandes retos que tiene este país*” (P:26).

Frente a las posturas pesimistas (“*eso hoy por hoy, es luchar contra un muro*” (P:37)), también se extienden otras más optimistas que consideran que es posible ajustar nuestro horario y hacerlo más racional y competitivo, al tiempo que se consigue elevar la productividad. Como se señala desde una multinacional española, “*si ellos pueden hacerlo, ¿por qué no vamos a poderlo hacer nosotros?*” (P:26). Con tal fin se apuntan como estrategias que pueden ayudar a esta transformación las siguientes:

- La primera de ellas considera que el mayor empuje debe proceder del ámbito legislativo, pues debe implicar a todos los agentes sociales. El cambio de horarios no puede conseguirse sólo desde una única empresa, es necesario que sean todas a la vez, acompañadas de las propias Administraciones Públicas y, en general, de la mentalidad de toda la sociedad.

- En segundo lugar, aparece la argumentación que se dirige hacia los propios jefes y directivos, ellos son en muchos casos quienes marcan la propia filosofía de trabajo. Por ejemplo, si son los últimos en marcharse, fomentan indirectamente la cultura de las largas jornadas, mientras que si adelantan su horario de salida, obligan en cierta medida al resto de la plantilla a ser más productivos y terminar antes su jornada. Los directivos tienen que transmitir la idea de que cada uno debe ser capaz de hacer su trabajo en el horario previsto y que si necesita más tiempo, no es que sea mejor trabajador, sino que da a entender que es más torpe, pierde el tiempo, el puesto “le viene grande” o que está mal diseñado.

- La última estrategia, se refiere a la necesidad de cambiar la forma de rendir cuentas por el trabajo, ésta debe alejarse de la cultura del “calentamiento de silla”, el “estar por estar” o el “hospedaje” por otra más eficiente y racional que gire, no tanto alrededor de la valoración del tiempo dedicado, como de los objetivos alcanzados.

9.2. Duración de la jornada laboral

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 países más desarrollados. Las estadísticas así lo confirman. El número medio de horas semanales de trabajo, en Europa, en 2003, está situado en 36,7 mientras que en España esa media está en las 38,5 horas. Sólo Portugal, Finlandia y Grecia superan la media española; en el polo opuesto, por debajo de las 36 horas semanales, se encuentran: Holanda, Alemania, Dinamarca y Bélgica (Biosard, *et al.*, 2003)⁴. La productividad de la economía española, sin embargo, es menor que la de los países en los que se trabaja menos tiempo.

La reducción del tiempo de trabajo, o la reorganización del mismo, han sido tradicionalmente objeto de disputa entre los agentes sociales, eje de negociación en los con-

⁴ Datos de la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, donde incluye los 15 países de la Unión Europea existentes en 2003.

venios colectivos y elemento de confrontación entre formaciones políticas, como viene ocurriendo en Francia desde hace diez años. En la actualidad, en España, la reducción de la jornada laboral no es motivo de conflicto en las relaciones laborales, aunque sigue siendo objeto de debate, desde que los sindicatos lo promovieron, a finales de los años noventa, tras la aprobación en Francia de la Ley de 35 horas. No obstante, la mayor parte de la población desearía trabajar menos, si ello no acarrea una disminución del salario; pero esta posibilidad no se vislumbra a corto plazo, y únicamente es posible reducir jornada, como es sabido, en determinados supuestos relacionados con la atención y el cuidado de personas dependientes, con la correspondiente rebaja de salario.

Frente a la prácticamente invariable duración de la jornada, escasamente reducida en las últimas décadas, resulta más plausible la reordenación del tiempo de trabajo, estableciendo normas plurales de aplicación horaria. 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. Para algunos/as directivos/as, la flexibilidad es la medida de conciliación por excelencia: “*Se tiene que poner más, y yo creo que llegaremos a ello, porque verdaderamente esa es la medida de conciliación por excelencia, lo demás son parches*” (P:39).

9.3. El significado de la flexibilidad

La flexibilidad en los tiempos se suele interpretar principalmente como una medida para permitir salir antes del trabajo. Sin embargo, este no es su único beneficio. En ocasiones es incluso más importante tener mayor libertad para combinar estrategias privadas con la jornada laboral, “*a veces el equilibrio no es irte pronto, sino tener máxima flexibilidad para distribuirte los tiempos*” (P:7). Se trata de una cuestión de cultura de la empresa, no sólo de determinadas medidas puntuales. Algunas empresas son especialmente sensibles ante situaciones de necesidad familiar como maternidades o conciliación de mayores, y han mejorado esta flexibilidad horaria, permitiendo, por ejemplo, que se pueda contabilizar la hora de comida como tiempo de trabajo, preferencia a la hora de elegir horarios a estas personas, o poder sumar el periodo vacacional tras la baja de maternidad.

Junto con estas medidas formales, en ocasiones la flexibilidad real que muestran las empresas depende de vías más informales (“*es que si lo formalizas, siempre se te va a quedar fuera algo*” (P:6)). De este modo, la persona “superior” en la escala organizativa de la compañía, junto con la filosofía conciliadora de la misma, juegan un papel

fundamental. El “jefe” es la figura encargada de controlar la jornada diaria de sus trabajadores, ellos son los que ostentan el poder en determinadas parcelas de la empresa y los que hacen posible llevar a la práctica el diseño teórico de muchas de estas medidas, “*porque una cosa es la voluntad de la empresa y otra la gente en sus pequeños reinos de taifas*” (P:5). Una de sus funciones consiste precisamente en negociar y coordinarse con los miembros de sus departamentos, suponiendo un filtro en sus iniciativas, y llegando en muchos momentos a acuerdos informales, que son los que hacen posible la verdadera conciliación. Estas personas en última instancia son las que organizan las suplencias, viven el día a día de los problemas de sus trabajadores y los defienden ante los superiores.

Figura 5

Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo



Fuente: Elaboración propia

En buena medida el jefe refleja la concienciación en materia de conciliación de la compañía, “*desde el “BOE de los directores” es desde donde se elige la filosofía de la empresa y un poco la conciliación*” (P:10). El “talante” de la empresa en este ámbito puede llegar a generar una cultura que impregne a todos sus miembros y les permita ser más sensibles ante estas situaciones. Aquellas donde mejor ha calado esta filosofía son las que tienen en cuenta las distintas situaciones personales que afectan a su plantilla, buscan un mayor equilibrio entre esferas y hacen posible el desarrollo de distintas estrategias de vida privada. En la filosofía de estas empresas, la mayor concienciación conciliadora se expresa en lo que algunas denominan “*la cultura del derroche de*

la flexibilidad” (P:6), y ello se plasma en muchas ocasiones a través de vías informales, por ejemplo: buscando las soluciones más beneficiosas para los empleados llegando más allá de la formalidad de los propios convenios. No obstante, el discurso de la flexibilidad a través de vías informales también puede generar disfunciones y malestar, provocando en algunos casos, que los empleados no “desconecten” de sus puestos de trabajo, e incluso permitiendo diferentes abusos en esta misma línea.

9.4. Flexibilidad de entrada y salida

La flexibilidad de los horarios de trabajo es una práctica bastante generalizada en las grandes compañías, aunque no necesariamente aplicable a todos los colectivos de trabajadores. En algunas empresas lleva ya implantada desde los años noventa del pasado siglo, cuando todavía no se hablaba de conciliación en España. Según la encuesta del Instituto de la Mujer realizada a empresas, está presente en el 43 % de las grandes empresas consultadas, frente a sólo una de cada tres pequeñas y medianas empresas, y se da con mayor frecuencia en el sector servicios que en la industria y la construcción. Desde el punto de vista de los trabajadores, sin embargo, sólo un 42 % de los asalariados de las grandes empresas afirmaron tener este tipo de flexibilidad, mientras que entre los asalariados de pequeñas y medianas empresas este porcentaje se encuentra entre el 50 y el 57 %.

Porcentaje de empresas que tienen flexibilización de la jornada en cuanto a la hora de comienzo, finalización y realización de paradas. Porcentajes según el tamaño de la empresa

Número de empleados					
	De 3 a 9	De 10 a 49	De 50 a 249	250 ó más personas	total
Si	34	36	39	43	36
No	66	64	61	57	64
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Instituto de la Mujer (2004), Encuesta de conciliación de vida familiar y laboral. Cuestionario a empresas. Base: total de empresas. Trabajo de campo realizado por GPI Consultores.

En referencia a 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.

9.5. Jornada partida frente a jornada continua

La distribución de la jornada laboral presenta una gran diversidad, dependiendo del colectivo que se tome como referencia. La mayor parte de las empresas consultadas, pertenecientes al sector servicios, organizan la dedicación mediante jornadas partidas, con horarios flexibles de entrada y de salida, y con un intervalo también flexible en el horario de comida. Pero en algunas de ellas, especialmente en aquellas de mayor antigüedad, que fueron de titularidad pública en el pasado, es posible encontrar primordialmente dos tipos de horario, que se aplican a los colectivos de trabajadores de acuerdo con el vínculo que les une a la empresa. Los más veteranos, sujetos a convenio, se rigen por la jornada antigua continuada, mientras que los nuevos, se incorporan a una jornada partida. Sin embargo, no existe una distribución del tiempo de trabajo que pueda ser considerada ideal o ejemplar. Quizá porque la “jornada ideal” no existe con carácter generalizado. Las opiniones divergen, no sólo entre trabajadores⁵ y empleadores, sino que, también, entre éstos últimos, no existe una opinión unánime. Aunque la mayoría de las compañías tienen establecida la jornada partida, y la consideran la más apropiada, quienes tienen implantada la jornada continuada consideran, también, que es la mejor, porque no impide lograr objetivos y porque es la preferida, por sus empleados/as, para conciliar y organizar su tiempo.

Cualquier persona, directiva o empleada, desearía concentrar la dedicación al empleo en una parte del día; quizá, lo más razonable fuera dedicar la mitad del tiempo disponible al trabajo, a ocupaciones que implican obligación, y destinar el resto del tiempo a otras de carácter voluntario, de recreación y de ocio. La sociedad mercantil, en la que se imponen las normas de trabajo y de consumo, es capaz de alcanzar enormes cotas de riqueza pero transforma en utopía lo que podía ser una elemental aspiración de progreso humano, como es dedicar al empleo sólo una parte de la jornada dia-

5 La flexibilidad horaria puede favorecer la organización de tiempos laborales y domésticos pero, el exceso de flexibilidad, con distintos horarios, turnos y jornadas, dificulta la convivencia.

ria (la mitad del día) y reservar para sí la otra mitad. En este sentido, podría afirmarse que la modalidad de jornada más próxima a ese ideal sería la que va de 8 de la mañana a 3 de la tarde, con un pequeño margen de flexibilidad, a imitación de la que se trabaja en las empresas públicas y en algunas, escasas, del sector privado⁶. Esa jornada diaria equivale a 35 horas semanales; una dedicación ya establecida en España en las Administraciones Públicas y que se encuentra próxima a las que, con carácter general, disfrutan en Bélgica (35 horas, 35 minutos) y Dinamarca (35 horas, 33 minutos)⁷. En el sector privado español, los/as asalariados/as trabajan casi tres horas más que en el público (38,1 frente a 35,4 horas semanales de media). El cómputo de horas anuales tiende a reducirse pero la evolución no es clara, ya que para algunos colectivos del sector servicios el horario no tiene límites estrictos, por lo que muchos directivos, supervisores y técnicos prolongan inexorablemente su jornada de trabajo⁸.

Quienes comparten la opción por la jornada partida afirman que es la preferible para optimizar recursos, porque permite ampliar el tiempo de disponibilidad de las personas en el centro de trabajo. Aunque es una cuestión susceptible de debate, quienes apuestan por la jornada partida afirman que el rendimiento del personal es mayor que en las jornadas continuadas⁹. La jornada partida es la que mejor encaja en la fórmula de flexibilidad horaria. La apuesta por la jornada partida se vincula con un mayor rendimiento, porque en la continuada, además de descansar para desayunar, difícilmente se continúa trabajando tras la hora prevista de salida, antes de comer; por el contrario, la prolongación de jornada por la tarde es más frecuente, en especial, entre quienes no tienen o no asumen responsabilidades domésticas.

“[En la jornada continuada] se rinde menos, porque entre que sales a desayunar, entre que, bueno, pues son las 15:00 - 15:30 y ya lo que quieres es irte a comer y si tienes un trabajo a medio hacer pues dices, bueno, pues ya lo haré mañana, por -

6 Cuando el/la directivo/a se sitúa en el lugar del empleado, se reconoce que la opción deseada sería la jornada continuada, aunque a costa de reducir flexibilidad. Sin embargo, no existe una posición unánime acerca de cual es la mejor distribución de la jornada para poder conciliar tiempos de trabajo laborales y personales-familiares; las circunstancias personales, la edad o el ciclo vital, entre otras variables, condicionan la opción por un tipo u otro.

7 La dedicación al empleo se distancia en el caso de Holanda, donde la jornada laboral, semanal, media está en torno a las 32 horas y 50 minutos (Boisard *et al.*, 2003).

8 Entre 1991 y 2001 los empleados del sector servicios vieron incrementada su jornada semanal de 38,08 a 38,41 horas, según datos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, recogidos por *El País*, 25 de marzo de 2002.

9 Un 59,0% de las mujeres ocupadas realiza su trabajo en jornada continuada mientras que un 43,3% de los varones está sujeto a la misma modalidad (MTAS, ECVT, 2003).

que me tengo que ir a comer, porque tengo mucha hambre. En otras circunstancias, cuando tienes la jornada partida, pues si son las 17:00, te da lo mismo irte a las 17:00 que a las 17:15 si estás terminando un trabajo; ¿por qué?, porque ya no tienes la prisa de irte a comer” (P:13).

La jornada partida permite fácilmente prolongar el tiempo de permanencia y la disponibilidad, pero, como la mayor parte de los directivos reconocen, tal ventaja no guarda necesariamente una relación positiva con la productividad. Es la crítica que recibe el sistema español de organización del tiempo de trabajo cuando se compara con el de otros países; que se trabajen muchas horas no significa que se sea más productivo, como lo demuestran las estadísticas económicas al respecto. La productividad por hora trabajada alcanza en España el 83,9 % de la media europea en 2003, lo cual sitúa este índice entre los más bajos de Europa, junto con Grecia, Portugal, República Checa, Eslovaquia y Lituania¹⁰.

9.6. Hora de entrada, comida y salida

La jornada más extendida, en las empresas consultadas, es aquella que comienza en torno a las 8 de la mañana, con una flexibilidad que ronda los 15 minutos, la media hora, o la hora, en ambas direcciones de las agujas del reloj.

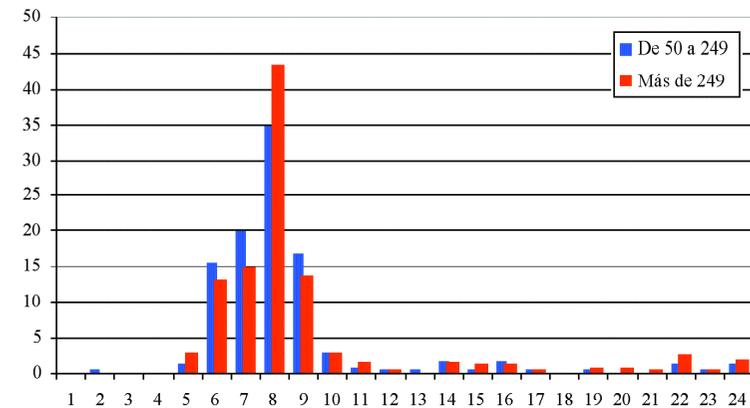
El tiempo de descanso para comer oscila entre los 20 minutos y las 2 horas, incluso en algún caso llega hasta las 2 horas y media y es en este contexto donde existe mayor margen de maniobra para lograr finalizar la jornada laboral a una hora que permita dedicar tiempo y atención a la vida familiar y en especial a los hijos. Muchas empresas suelen establecer unos tiempos mínimos de comida muy alargados (en ocasiones se llega hasta una hora y media mínimo), lo que para muchos trabajadores/as supone un importante obstáculo para la conciliación, especialmente en lugares como Madrid, donde no es posible utilizar ese tiempo para comer en casa con la familia: “Desde el momento en que te están obligando a que comas en una hora y media, ya no puedes juntar tus horas de trabajo para poder salir a una hora decente, pues ya no estás dando flexibilidad” (P:29). En otras, por el contrario, el tiempo que se da es de 1/2 hora. Desde otros puntos de vista, cuando, por ejemplo, el lugar de trabajo y el domicilio particular están geográficamente muy cerca y eventualmente también el colegio de los niños, un horario de comida amplio puede

¹⁰ En España, la productividad es 16 puntos inferior a la media de quince países europeos analizados, según datos del INE recogidos en Expansión, 10 de diciembre de 2004.

permitir conciliar vida familiar y laboral a la hora de las comidas. En otros casos, esos periodos amplios de descanso también se ven como un margen para realizar otras actividades privadas (gestiones, ir al gimnasio, etc.). No hay en este sentido un consenso acerca de cuál es la mejor opción, si bien en las empresas con una cultura conciliadora los tiempos para la comida son cortos, de entre 1/2 y 1 hora.

Gráfico 1

Horario de entrada al trabajo en las grandes y medianas empresas



Fuente: Instituto de la Mujer (2004), Encuesta de conciliación de vida familiar y laboral. Cuestionario a población en edad laboral. Base: asalariados de ambos sexos de empresas de 50 y más empleados. Trabajo de campo realizado por GPI Consultores.

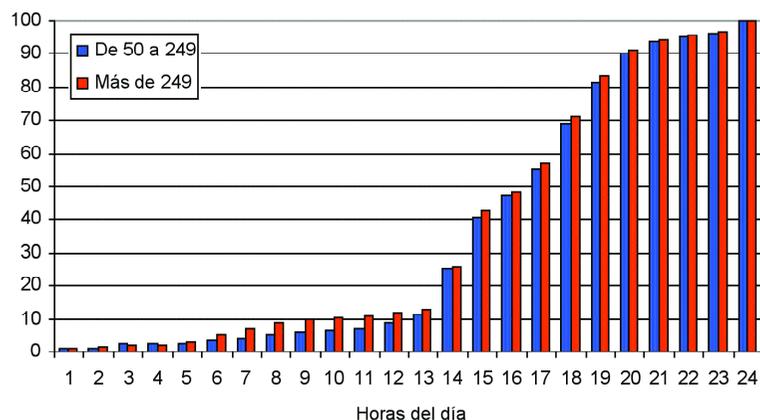
La hora de salida se ajusta a los márgenes de flexibilidad aplicados en los horarios anteriores y, generalmente, no está sujeta a un tope para acabar. Evidentemente, cuando se entra tarde, y se dedica mucho tiempo a la comida, se sale más tarde. Esto es necesariamente así cuando el horario se ajusta en el día, que es en la mayoría de los casos; en otros es posible realizar cómputos semanales o mensuales, que permiten mayor holgura para distribuir el tiempo.

Según la encuesta del Instituto de la Mujer (2004) a población en edad laboral, los trabajadores de las grandes empresas tienden a finalizar su jornada laboral bastante

antes que los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas, aunque bastante más tarde que los empleados en el sector público. Casi la mitad ha terminado su jornada laboral antes de las 4 de la tarde (43 %) y casi tres de cada cuatro (71 %) han terminado a las 6:30 o antes. Como es sabido, los directivos, cuadros y técnicos tienden a salir más tarde que los demás trabajadores y, en general, las mujeres tienden a salir antes que los varones, dada su menor presencia en dichos tramos profesionales. No obstante, en determinados sectores de atención al público fuertemente feminizados, como sanidad o comercio, el horario de finalización de la jornada laboral tiende a ser tardío.

Gráfico 2

Porcentaje acumulado que han terminado su jornada laboral en un día normal para cada una de las horas del día*



Leyenda (*): A las 17 horas ya han concluido su jornada laboral "en un día normal" un 55 y un 57 % de los asalariados de las empresas de 50 a 249 trabajadores y de más de 249 respectivamente. A las 20 horas ya han concluido su jornada laboral un 90 % del total de asalariado de estas empresas. Para ver los porcentajes referidos a los asalariados de las pequeña y medianas empresas véase el anexo 1.

Fuente: Instituto de la Mujer (2004), Encuesta de conciliación de vida familiar y laboral. Cuestionario a población en edad laboral. Base: asalariados de ambos sexos de empresas de 50 y más empleados. Trabajo de campo realizado por GPI Consultores.

Ahora bien una gran proporción de trabajadores suele salir más tarde de lo que marca la jornada laboral. Según afirman los trabajadores encuestados, un 28 % de los trabajadores de grandes empresas afirma que le sucede casi siempre y un 12 % adicional que le ocurre a menudo, en conjunto, por tanto, casi la mitad de la plantilla. Esta proporción es un 50 % superior a la media y a la que cabe encontrar en las empresas más pequeñas. Según otras fuentes, sin embargo, la proporción de trabajadores que hacen horas extras de forma regular sería muy inferior. Así, según la *Encuesta de calidad de vida en el trabajo* del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2003), la proporción de trabajadores que señalan que siempre o frecuentemente prolongan su jornada laboral es de un 18 %, muy similar a la media de todo tipo de empresas (16 %).

9.7. Política de luces apagadas

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 ocupación.

La argumentación de los detractores reside en que las personas deben decidir por sí mismas cuándo y cómo deben trabajar; pues lo contrario sería ejercer un paternalismo excesivo y perjudicial. Apoyan el impulso de medidas que favorezcan esta cultura, pero que no impongan, ya que entienden que con las imposiciones se genera una falta de libertad; "bueno, aunque haya empresas que lo tengan que hacer, yo creo que tan malo es tener la política de luces apagadas, como la política de: "Usted tiene que entrar aquí a las ocho". Creo que hay que dejar un marco cada vez más grande de flexibilidad donde las personas se puedan mover con toda libertad dentro del entorno empresarial y donde el factor "presencia" no sea vital, ni sea crucial... Todos no tenemos los mismos biorritmos, o lo que sea: "Y a partir de ahora se hace esto ó a partir de ahora no se hace esto" me parece un error... Si hasta que no se va el jefe, los trabajadores no se van a su casa, pues no hay que hacer una política de luces apagadas, hay que echar al jefe, ¡definitivamente!" (P:5). Se establece, así, que no se debe limi-

tar la estancia del trabajador en la empresa, pues hay situaciones en las que aquel necesita alargar la jornada laboral por circunstancias eventuales.

Otros directivos añaden a estos motivos una argumentación que está relacionada con el respeto a la eficacia y eficiencia de cada uno de los trabajadores: *“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 mismas 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 persona”* (P:20).

Otros responsables aluden a que las lógicas estacionalidades de la tarea, en función de los clientes, tanto internos como externos, no permiten una política de luces apagadas: *“Entiendo que por fuerza no se puede cerrar una actividad; por ejemplo, hay épocas del año o días determinados en los que, si me “apagan la luz” a las siete de la tarde, me “hacen polvo”, porque tengo que entregar un estudio al día siguiente... Luego esa flexibilidad ya me la tomaré yo como crea conveniente, y esas horas que he trabajado de más, pues las tomaré un viernes que me venga bien para irme antes porque me voy de viaje o por lo que sea, pero no pueden obligarme a que me marche a las siete. ¿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). Otro discurso en el caso de los censores de esta medida, es el carácter multinacional de las organizaciones a las que pertenecen, y que les obliga a establecer comunicación con otros países o clientes en horarios alejados de lo que se considera una jornada laboral habitual. En estos casos, los responsables argumentan la imposibilidad de llevar a cabo una comunicación eficaz con una política de luces apagadas.

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 las empresas: *“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 normalmen-*

te para nada” (P:10). Este es el argumento básico y único de los que se manifiestan claramente a favor de este tipo de políticas.

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

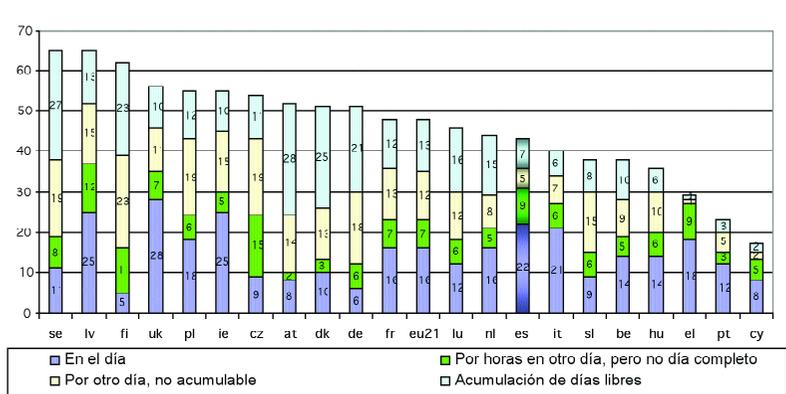
Comparativamente con otros países y según un estudio reciente de la Fundación europea para la mejora de la calidad de vida y de trabajo, la flexibilidad horaria entre las empresas españolas está menos extendida que en la mayoría del resto de países de la Unión Europea. Mientras que en España son un 43 % 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 21 países analizados alcanza el 48 %, si bien con un abanico muy amplio que va desde el 65 al 17 %. 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 (Eurofound, 2006: 4).

Las fórmulas de flexibilización permitidas pueden serlo de distinto grado. 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 bien 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 es, por un lado, la más restrictiva que impone la compensación en el día, (que rige en el 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 flexibilidad horaria están más extendidos cuanto mayor es el tamaño de la empresa y éstas son también las que establecen con más frecuencia la posibilidad de compensar el exceso de horas por días completos o períodos vacacionales adicionales.

En el citado estudio también se constata que en los países en los que hay menor proporción de empresas con flexibilidad horaria es también donde menor proporción de

trabajadores en el seno de la empresa pueden beneficiarse de los mecanismos de flexibilización. Por ello, y también porque los mayores niveles de flexibilidad se encuentran en los países más desarrollados de la Unión, los autores del estudio concluyen: “El hecho de que los tiempos de trabajo se organicen de forma flexible no depende necesariamente de las condiciones propias del proceso productivo, sino con frecuencia de las culturas nacionales de organización del trabajo y de la voluntad de los directivos (y/o de las demandas de los empleados) para organizarlo de forma flexible” (Eurofound, 2006: 7).

Gráfico 3
Porcentaje de empresas de todos los tamaños con flexibilidad horaria y formas de compensación de los tiempos en la Unión Europea

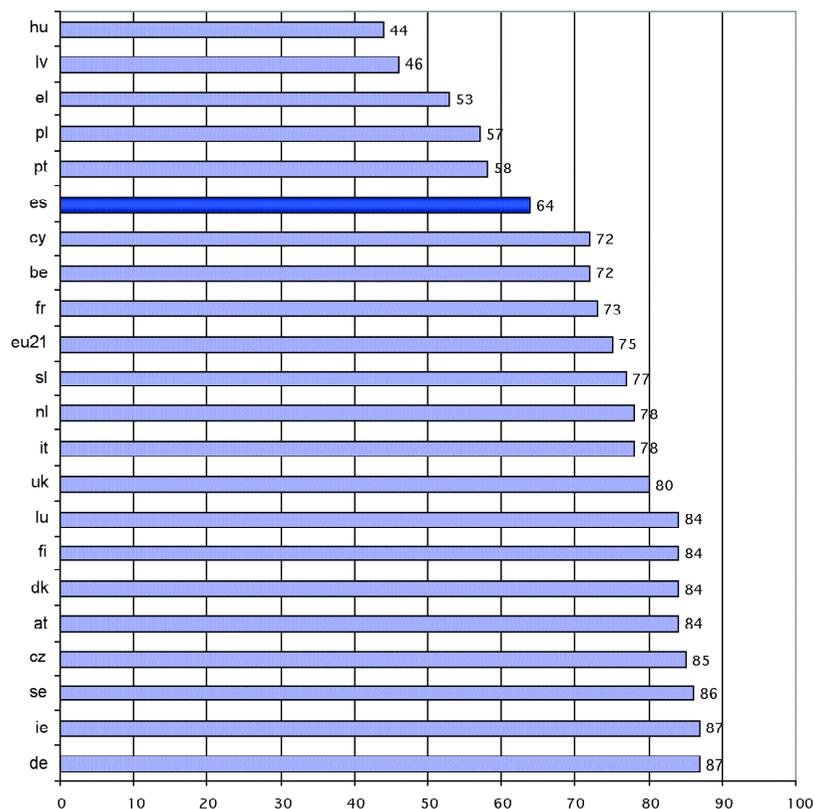


Fuente: European Foundation for the improvement of working and living conditions (2006): Working time and work-life balance in European companies, Dublin, p. 7. Base: Todos los tamaños de empresas

La otra cara de la moneda de la flexibilización son las horas extraordinarias, generadas por la necesidad de adaptación de las empresas a las fluctuaciones de la demanda. Horas extraordinarias se hacen en tres de cada cuatro empresas europeas. En los países en los que hay un mayor número de empresas con flexibilidad horaria, también hay mayor número de organizaciones en las que, al menos, una parte de los trabajadores hicieron horas extraordinarias en el año de referencia; asimismo en los países donde menos está extendida la cultura de la flexibilidad son mayoría las empresas en las que se hacen horas extraordinarias. En dos de cada tres empresas españolas se señaló que se hacían horas extraordinarias, si bien sólo en el 43 % hay flexibilidad horaria. Esta

menor proporción que en el resto de empresas de Europa puede, como señalan los autores del estudio, estar infravalorada por motivos metodológicos¹¹.

Gráfico 4
Porcentaje de empresas en las que al menos una parte de los empleados ha realizado horas extraordinarias



Fuente: European Foundation for the improvement of working and living conditions (2006): Working time and work-life balance in European companies, Dublin, p. 14. Base: total de empresas de todos los tamaños

¹¹ La pregunta a los directivos de RR.HH. especificaba si se habían hecho horas extraordinarias en la empresa desde el comienzo del año, por lo que el momento en el que se hacía la encuesta, primavera de 2004 en el caso español y de otros países, frente a otoño en la mayoría de ellos, puede haber condicionado las respuestas.

La forma en la que se compensa la flexibilidad está estrechamente relacionada con la cultura en relación con este aspecto, 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 países 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 por tiempo libre parece más apropiada que la compensación por dinero.

9.9. Limitaciones a la flexibilidad horaria

El sistema de adaptación flexible del horario está sometido a límites organizativos, que vienen definidos por la necesidad de establecer tiempos de presencia obligatorios, coincidentes, requeridos para la coordinación, para el trabajo conjunto o para la labor de equipo. Las opciones horarias y los requerimientos presenciales son de diverso tipo. Algunos empleados/as combinan tiempos en la oficina, en el centro de trabajo, con tiempos de actividad fuera, en el domicilio, en la sede del cliente o en cualquier otro lugar. Esta alternancia de tiempos y espacios configura una modalidad emergente, un nuevo concepto en relación con la organización del trabajo, denominada *flexi-time*, la cual empieza a ser frecuente en actividades tecnologizadas de los servicios.

La presencia continuada en el puesto de trabajo, así como la permanencia durante largas jornadas, está pasando a ser una práctica en desuso, sobre todo, para técnicos, especialistas, creativos e investigadores que trabajan por objetivos, con cierto grado de autonomía, ayudados por redes de comunicación electrónica. En estos sectores altamente tecnologizados, el tiempo de trabajo no computa como valor sino que queda difuminado tras el resultado y la calidad del producto obtenido.

Por el contrario, el cumplimiento del horario, con escasa o nula flexibilidad, sigue siendo la pauta generalizada en áreas de producción directa así como en aquellas de los servicios relacionadas con la atención al público, es decir, en ramas como industria química, fabricación de productos metálicos, industria textil y de la confección; comercio, hostelería y transporte de personas y mercancías. De hecho, un 66,4 % de la población ocupada nunca, o casi nunca, puede decidir su horario de entrada y salida del trabajo y no llega a una quinta parte (18,7 %) quienes siempre, o frecuentemente, pueden decidir sobre ello (MTAS, *ECVT*, 2003).

La flexibilidad horaria se impone en las compañías multinacionales, donde se trabaja en tiempo real en distintos lugares del mundo. La presencia de negocio de empresas radicadas en países del continente americano o en el sudeste asiático obliga, a menudo, a permanecer “conectado”, trabajando, en horas laborales extremas. Por otro lado, a escala local, la orientación del negocio hacia el “servicio al cliente”, en gestión de averías, reclamaciones, agencias de noticias, etc., tienden a extenderse las 24 horas, dando lugar a jornadas atípicas¹², que se distribuyen por turnos de 8 horas, de 6, o de menos tiempo, para prestar servicio todo el día¹³.

9.10. Flexibilidad y género

La flexibilidad de jornada aparece como una medida de conciliación aparentemente neutra desde el punto de vista de género. Sin embargo, está vinculada a un concepto más general de empleo del tiempo, que viene influido por valores sociales y comportamientos diferenciados entre hombres y mujeres. A pesar de que un mayor porcentaje de trabajadores, que de trabajadoras, puede decidir y optar por flexibilizar su horario, de entrada y de salida del trabajo, esta posibilidad no parece revertir en una mayor participación de los varones en tareas domésticas. De hecho, los hombres emplean menos tiempo que las mujeres en trabajo dedicado al hogar y la familia (2 horas y 8 minutos) mientras que la dedicación de las mujeres asciende a 4 horas y 45 minutos diarios (INE, *Encuesta de Empleo del Tiempo*, 2002-2003). Los comportamientos y la utilización del tiempo liberado del empleo tiene distinto destino si se observa en función del género; los varones disfrutan de más tiempo libre que las mujeres, el cual emplean en aficiones, juegos, deporte y actividades al aire libre en mayor medida que ellas.

12 La extensión de las jornadas laborales para cubrir las 24 horas de servicio y, en especial, el trabajo de noche, genera jornadas laborales que resultan asociales para los/as trabajadores/as. Es una modalidad que se extiende en servicios financieros, en centros de atención al público (*call center*), industrias de edición y publicaciones y agencias de información (European Commission, 2000).

13 Un 3,5 % de los asalariados presta su trabajo en horario nocturno de manera habitual, mientras que otro 18,2 % lo realiza “a veces”; entre las mujeres, un 2,5 % lo realiza habitualmente y un 10,9 % “a veces” (MTAS, *ECVT*, 2003).

10. Medidas de flexibilización del lugar de trabajo

Dentro de esta categoría se incluye fundamentalmente el teletrabajo. Este tipo de trabajo se da cuando su realización no exige la presencia física en el puesto de trabajo y suele prever una combinación de trabajo en la empresa y/o atendiendo al cliente y en el domicilio habitual del trabajador. Se trata de una de las medidas que mayor libertad conciliadora puede aportar al individuo. Aunque la experiencia en la aplicación del teletrabajo no es muy amplia -puesto que las herramientas tecnológicas no han estado suficientemente desarrolladas hasta hace relativamente poco tiempo- es indudable que aquél permite al profesional ejercer su actividad laboral fuera del espacio físico de la empresa, pudiendo constituirse como una medida importante en la conciliación.

No obstante, cabría diferenciar el impacto de la utilización del teletrabajo en función del uso o aplicación del mismo, en este sentido, las organizaciones pueden utilizar el teletrabajo para cubrir varios objetivos: Poder estar en contacto con los profesionales cuando estos tienen que permanecer con un cliente o, simplemente, en la calle, o bien permitir que sus trabajadores puedan desarrollar su actividad laboral en el ámbito de su domicilio. La mejora de la conciliación es muy diferente en cada caso y apenas podríamos hablar de conciliación en el primero de ellos.

Según la encuesta del Instituto de la Mujer realizada a representantes de empresas, la inmensa mayoría de las compañías consultadas consideran que es difícil introducir este tipo de forma de trabajo y de hecho está poco extendido, pues sólo en el 5 % de las grandes empresas afecta a un número significativo de trabajadores. Este tipo de trabajo se da, sobre todo, en empresas de servicios a empresas, particularmente en el ámbito de la ingeniería de distinto tipo (en especial informática), en enseñanza y en determinadas formas de investigación.

Porcentaje de empresas en las que hay teletrabajo o realización de parte del trabajo en el domicilio del trabajador/a

Número de empleados					
	De 3 a 9	De 10 a 49	De 50 a 249	250 ó más personas	Total
Sí	6	4	3	5	5
No	94	96	97	95	95
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Instituto de la Mujer (2004), Encuesta de conciliación de vida familiar y laboral. Cuestionario a empresas. Base: total de empresas. Trabajo de campo realizado por GPI Consultores

Desde el punto de vista organizativo, el teletrabajo requiere un determinado tipo de cultura, donde el diseño vertical de la organización esté basado en la descentralización de tareas y responsabilidades. Paralelamente, la necesidad de mantener el equilibrio organizativo hace que sea importante un sustrato tecnológico que permita la comunicación y el trabajo en equipo de forma eficiente, así como un sistema de control que funcione sobre la base de objetivos. Además, por otra parte, la estructura organizativa y el tipo de profesionales que la integran determinarán la posibilidad de acceso al teletrabajo. Así lo confirman algunos responsables del sector: *“El teletrabajo se decide más en función del puesto. Hay puestos como los de recepción o los puestos informáticos que, obviamente, pues tienen que estar aquí. No queda más remedio... esas personas tienen que estar aquí. La categoría profesional no influye”* (P:7).

11. Prestaciones sociales de la empresa

Históricamente las grandes empresas han proporcionado siempre un abanico más o menos amplio de prestaciones sociales para sus trabajadores y sus familiares, tales como seguros médicos complementarios a la Seguridad Social, centros vacacionales o colonias para los hijos, fondos empresariales de pensiones, etc. En el contexto de las políticas de promoción de la conciliación de la vida familiar y laboral, estas prestaciones sociales consisten en beneficios económicos para determinadas situaciones familiares o la facilitación de tiempo libre pero remunerado para hacer frente a situaciones de cuidado de hijos o familiares dependientes. Entre las medidas que suelen aplicarse en este capítulo se encuentran las siguientes: facilitación de guarderías, días de asuntos propios, campamentos y servicios de asesoramiento personal o familiar.

11.1. La facilitación de guarderías

Las transformaciones internas de la familia y la escasa escolarización pública de niños/as de 0 a 3 años, da lugar a que la falta de guarderías (y/o su encarecimiento) sea un problema importante para los nuevos padres. La puesta en marcha de distintas medidas encaminadas a cubrir esta necesidad, es una de las iniciativas que tanto desde las Administraciones Públicas como desde las empresas más se vincula con la conciliación. Respecto a las primeras, la Comunidad de Madrid contribuye subvencionando de manera directa una ayuda a guardería de 100 euros (sólo para madre trabajadora fuera de casa), así como, promoviendo reducciones fiscales para aquellas empresas que pongan en marcha medidas en relación con este tema. Respecto a estas últimas, la cuestión es más diversa, y depende del grado de concienciación conciliadora que exista dentro de la misma. En la encuesta llevada a cabo por el MTAS en 2005, tan sólo el 7 % de la población consultada afirmaba que el centro en el que trabajaba le facilitaba el acceso a alguna guardería o canguro, el resultado más alto se daba en empleados del sector público, con un 10 % y en las grandes empresas (9 %), mientras que en las pequeñas era prácticamente la mitad (apenas se alcanzaba el 4 % o 5 %) (Véase Tabla 2 del anexo).

El análisis cualitativo desarrollado muestra cómo algunas empresas, la minoría, consideran esta cuestión como importante, destinando parte de sus esfuerzos o recursos a este asunto. El abanico de medidas es relativamente amplio e incluye las siguientes estrategias:

- Instalar guarderías en el propio centro de trabajo, subcontratando con una empresa especializada la gestión de las mismas. Esta opción, que en el pasado cabía encontrar en algunas grandes empresas, ha desaparecido casi por completo. Las razones invocadas para ello son el coste económico y la complejidad en su gestión que ello supone, además de la caída de la fecundidad. Al respecto no puede pasarse por alto que las condiciones legalmente requeridas para su funcionamiento se han hecho cada vez más exigentes.
- La alternativa a la guardería del centro de trabajo es subcontratar plazas en las guarderías que se van instalando en los polígonos industriales, al hilo de la promoción pública de estos centros educativos en el marco de las políticas públicas de promoción de la conciliación de la vida familiar y laboral. La empresa se hace cargo en este caso, bien del coste completo que corresponde al trabajador (descontada la subvención que eventualmente recibe de la Comunidad Autónoma), bien de una parte (100 euros mensuales o cantidades similares).
- Una variante de esta última modalidad es la asignación de un complemento en el sueldo, dejando al trabajador la libertad de llevar al hijo a la guardería que desee. Es el denominado “*ticket guardería*” y suele ir desde los 36 a los 100 euros. Tratándose de ayudas a guarderías, sólo se conceden estos complementos cuando se acredita que efectivamente se pagan las correspondientes cuotas y no se recurre, por ejemplo, a familiares (normalmente los abuelos). Esta circunstancia ha planteado en algún caso quejas por discriminación, lo que ha llevado a paralizar iniciativas en tal sentido.
- Las empresas que no desean asignar dinero a estos fines, pero que quieren “ayudar” a sus empleados cuando tienen hijos pequeños, suelen hacer de intermediarios entre padres y guarderías para contratar plazas en bloque a menores precios que los de mercado.

Frente a empresas sensibles ante esta problemática, se encuentran las empresas poco concienciadas hacia esta necesidad y que no la consideran parte de la responsabilidad de la empresa: “*Es la base de la conciliación desde el punto de vista del marketing, que está muy de moda ahora para las empresas, pero no es la base para la conciliación desde nuestro punto de vista*” (P:1). Las respuestas más repetidas para justificar la no existencia de ayudas en este campo son muy variadas, pero en general apuntan a la imposibilidad de gestionar una guardería en el centro de trabajo. Así, preguntados al respecto la mayoría refieren no concentrar un volumen significativo de niños como para poner en marcha una guardería, o a las dificultades de espacio referidas a la propia empresas, no habiendo llegado a acuerdos con otras compañías para organizar

centros conjuntamente. Otra respuesta también repetida se refiere a no caer en la discriminación dentro de su propia plantilla, pues disponen de diversos centros de trabajo y no se pueden poner guarderías en todos ellos. Aunque el “ticket guardería” solventaría todos estos inconvenientes, en realidad hay una convicción de que no corresponde a las empresas financiar el cuidado de los niños, sino que, en todo caso, corresponde a las Administraciones Públicas el hacerlo, bien a través de subvenciones directas, bien a través de deducciones fiscales. Introducir “tickets guardería” supondría, desde este punto de vista, discriminar a los trabajadores que no tienen hijos pequeños, generando con ello agravios comparativos.

11.2. Días de asuntos propios

Esta medida constituye otro recurso más que pueden facilitar las empresas para favorecer la conciliación de sus trabajadores. Con ella se pretende dar una mayor disposición de tiempo a sus empleados para que puedan gestionar mejor sus necesidades privadas y familiares, sin que ello repercuta en la productividad de la compañía. Habitualmente se conocen estos días como “moscosos” en la Administración Pública, “chupetines” en el sector de la comunicación o “días flotantes” en el ámbito farmacéutico. Consisten en días extra que concede la empresa y de los que pueden disponer los trabajadores para dedicarlos a cuestiones privadas, desde renovar el carné de identidad y hacer diferentes gestiones burocráticas, a acompañar a un familiar mayor al médico o asistir a actos escolares de su hijo.

Respecto a su organización, se debe diferenciar entre días de asuntos propios, propiamente dichos, y la flexibilidad para poder tomar días de vacaciones; aunque el sentido que se persigue con uno y otro es el mismo, la apuesta por la conciliación que hay detrás de cada uno de ellos es diferente. Las empresas que interpretan esta medida “sólo” dando flexibilidad para que se puedan coger días libres de sus propias vacaciones (“*puedes coger días de vacaciones flexibles para lo que quieras*” (P:5)), asumen un rol más restrictivo en referencia a la conciliación. Por el contrario las que verdaderamente apuestan por esta medida son aquellas que suman estos días a los vacacionales. Sólo de esta forma se reconoce el verdadero “beneficio” de esta medida, es decir, dedicar tiempo extra para gestiones privadas.

Entre las empresas consultadas, la mayoría suelen disponer entre uno y tres días para estos asuntos, aunque las más concienciadas conceden hasta siete u ocho. Junto con estos días “extra”, también hay compañías que disponen de “bolsas de horas” adi-

cionales para este mismo fin, lo que permite no tener que ausentarse durante toda una jornada, sino de forma puntual. Un aspecto tan interesante como el tiempo concedido, es la flexibilidad para poder disfrutarlo. Lo ideal es que no existan ningún tipo de trabas para poder solicitarlos, haciendo con ello frente a determinadas necesidades de tiempo de carácter privado. Sin embargo, algunas compañías dejan esta decisión en los jefes de área o sección, (“*eso se habla con el responsable de la plantilla*” (P:18)), e incluso obligan a coger estos días en verano, perdiendo entonces el auténtico sentido “conciliador” de esta medida.

Porcentaje de asalariados que afirman disponer de algún día u horas libres para atender necesidades familiares urgentes (por enfermedad u otros) según el tamaño de la empresa en que trabajan

	Menos de 10	De 10 a 49	De 50 a 249	Más de 249	Sector público	Total
Sí	90	83	84	90	90	88
No	8	17	16	9	10	12
Ns/Nc	2	1	0	0	0	1
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Instituto de la Mujer (2004), Encuesta de conciliación de vida familiar y laboral. Cuestionario a población en edad laboral. Base: asalariados de ambos sexos. Trabajo de campo realizado por GPI Consultores.

11.3. Campamentos

Uno de los beneficios sociales que tradicionalmente se utilizaban por parte de las empresas españolas para la gestión del tiempo libre era la organización de los campamentos de verano para hijos de trabajadores. Esta medida que en sus orígenes seguía unos principios paternalistas propios del sector empresarial español de mediados del siglo XX, actualmente se recupera con un objetivo principalmente “conciliador”. El gran beneficio que se obtiene con ella es el poder “liberar” a los padres de la problemática de tener que atender a los niños en periodos de no escolaridad, tanto días festivos sueltos como periodos vacacionales más prolongados (verano, semana santa o navidad). Con ello se “*facilita que puedan traer aquí a sus hijos y seguir trabajando, sin tener que estar pidiendo permisos o días*” (P:3).

El nuevo rol que adoptan estos campamentos es de lo más variopinto y flexible, pudiéndose adaptar a todo tipo de situaciones y necesidades por parte de los padres, así

como a los gustos más heterogéneos de los hijos. De este modo, encontramos campamentos de duración variable, desde medios días, a días enteros o un mes. Campamentos de verano, de invierno, en el campo o en la ciudad; y de actividades diversas, desde el aprendizaje de idiomas, música, conocimiento del medio ambiente o granjas escuela, hasta los de juegos malabares o la náutica. Lo importante es solventar este problema, es decir, compaginar el ocio de los hijos/as con el trabajo de sus progenitores.

Cada vez más empresas contemplan los beneficios asociados a esta medida y el escaso coste que conlleva. Son las propias compañías las que en último término deciden cuánto quieren destinar a financiar esta actividad, ayudando con ello a los padres. En ocasiones existen asociaciones o fundaciones vinculadas con las empresas que se encargan de estas cuestiones, e incluso a veces es la propia compañía la que sirve de mediación entre los padres y alguna empresa dedicada a este fin, con la cual se pueden establecer convenios y relaciones preferenciales. “*Muchos proveedores de servicios nos ofrecen condiciones especiales y lo que hacemos es canalizarlas vía intranet*” (P:33).

11.4. Servicios de asesoramiento personal o familiar

De todos los beneficios sociales relacionados con la conciliación tratados hasta ahora este es posiblemente el más reciente en España. Aunque su uso en países como Estados Unidos es muy común, sobre todo en las grandes empresas, en nuestro país aún no es una medida muy extendida; no obstante cada vez son más las empresas que deciden ofertar estos servicios para apoyar la conciliación de sus plantillas (“programa de atención personalizada”, “soluciona”, etc.).

La prestación de estos servicios suele ser muy variada, su objetivo principal consiste en ayudar al trabajador y su familia a gestionar cuestiones concernientes a su vida privada que pueden trastocar su rendimiento y productividad en la empresa. Las tareas que estas empresas llevan a cabo son múltiples:

a) Por un lado, se encuentran aquellas que prestan *información y asesoramiento*, bien de forma telefónica o personalmente. Su función consiste en que los empleados puedan acudir a ellas para que les informen sobre cuestiones administrativas, tributarias o sociales, es decir, pueden pedir ayuda para hacer la declaración de hacienda o para buscar canguros o personas que se puedan hacer cargo de sus familiares mayores dependientes.

b) Por otro lado, algunas también ofrecen servicios de *apoyo emocional*, a través de psicólogos y personal especializado que escuchan y ayudan a la persona necesitada. En este sentido, el trabajador puede acudir para recibir atención terapéutica o simplemente asesoramiento ante problemas de pareja, conflictos familiares o dificultades con compañeros dentro la propia plantilla.

c) En tercer lugar, existen empresas que se encargan de *hacer directamente gestiones personales* que incumben al trabajador, es decir, se pone a disposición del empleado a personas para gestionar durante su jornada laboral actividades como la renovación del DNI, el permiso de circulación, la contratación de canguros o personas para el cuidado de familiares dependientes.

Estas empresas tratan de sustituir al trabajador en todas aquellas tareas gravosas que suponen cualquier tipo de problema e imprevisto en su vida privada. Su gestión por parte de la empresa también es variada; pocas son las empresas que corren con el 100 % de los gastos de estos servicios, lo más habitual es que realicen funciones de mediación entre estas “empresas para la conciliación” y sus trabajadores, aunque también existen fórmulas mixtas, “*hay del orden de 150 servicios que son gratuitos para los empleados y que con la cuota que abona la compañía en su nombre, estarían directamente subvencionados al 100 %, y hay otros, en torno a 150 también, cuyo coste para los empleados es significativamente inferior al coste de mercado*”.

El propio desarrollo de esta medida pone de manifiesto la cada vez mayor sensibilidad del sector empresarial por cuestiones privadas, hecho este, que en otra época era prácticamente impensable. Este cambio se debe a las transformaciones que experimenta este ámbito en la actualidad y a la aparición de nuevas necesidades a las que cada vez es más difícil hacer frente de manera aislada. En este sentido, las empresas observan las ventajas de invertir en conciliación, pues una persona cuya vida privada esté equilibrada es sin duda más rentable que una que no lo está. El desarrollo de esta medida es previsible que aumente en los próximos años en nuestro país.

12. Los desafíos de la conciliación desde el punto de vista de la organización empresarial

En el momento actual, es posible acercarse a diferentes aportaciones que analizan la evolución de las prácticas conciliadoras tanto a nivel nacional como internacional. Los estudios desarrollados cubren no sólo las medidas que se practican en el ámbito empresarial, sino, además, el nivel de utilización que se hace de ellas según sectores de actividad. Sin embargo, aún no se ha avanzado en el establecimiento de relaciones entre las políticas conciliadoras de las empresas y los aspectos organizativos de éstas. Es posible detectar una ausencia de estudios que relacionen las medidas de conciliación con la estructura organizativa de las compañías. La importancia de investigaciones que hagan referencia a esta relación es indiscutible, pues, en gran medida, como se verá a continuación, gran parte de las razones que explican la existencia o ausencia de elementos conciliadores pertenece a un ámbito externo al individuo, no controlable por él, y que se origina exclusivamente en el ámbito organizativo donde aquél desarrolla sus actividades profesionales.

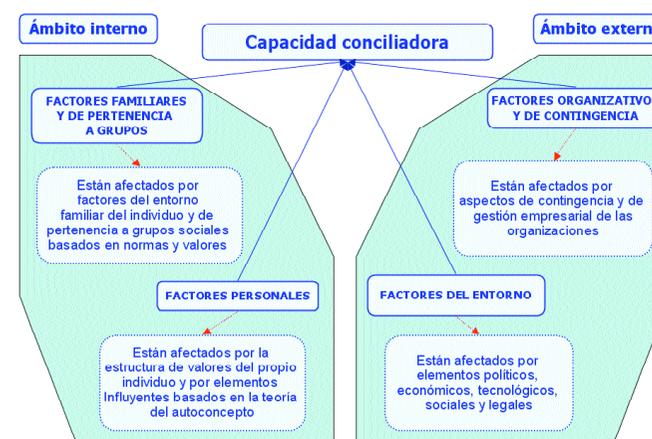
Desde el razonamiento previo, no se hace difícil entender que la capacidad conciliadora se enmarca dentro de un contexto que viene determinado por la influencia de dos grandes tipos de factores. La primera tipología incorpora causas que pueden tipificarse y analizarse dentro de un ámbito interno y que pertenece a un entorno inherente al individuo, es decir, más controlable por él; se incluirían en esta clasificación tanto factores de tipo familiar y de pertenencia a grupos sociales como factores personales. La segunda tipología se genera en un ámbito externo, donde el individuo tiene poca o nula capacidad de influencia, al menos en el corto plazo; esta categorización incorporaría factores tanto organizativos como del propio entorno (figura 6).

Teniendo en cuenta el objetivo del presente estudio, el análisis se centrará en aquellas causas que se encuentran asociadas al espacio externo y, concretamente, a aspectos de tipo organizativo. Siguiendo esta línea, va ser posible descubrir algunos factores organizativos que presentan una fuerte relación con el establecimiento y desarrollo de medidas conciliadoras en la esfera empresarial.

Aunque posteriormente se hará referencia a aportaciones más actuales que describen la estructura organizativa, se ha tomado como punto de partida la ya clásica contribución de Mintzberg (1979), pues su interpretación de la estructura de una empresa permite avanzar, de una manera sencilla y ordenada, en la concreción de las posibles influencias que puedan existir entre los factores organizativos y el grado de conciliación desarrollado por aquélla.

Figura 6

Factores de influencia en la capacidad conciliadora



Fuente: Elaboración propia

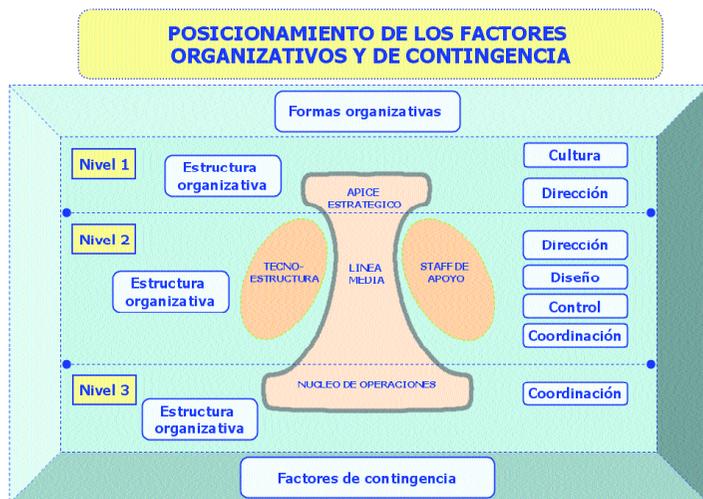
Clasificando los factores organizativos y de contingencia que parecen tener mayor implicación en la conciliación de las organizaciones, éstos se agruparían básicamente en las siguientes categorías que definiremos previamente al análisis posterior (figura 7):

1. El sistema cultural de la empresa, definido por el conjunto de valores o ideologías que subyacen en la empresa y que constituyen normas no escritas.
2. La dirección de la empresa, compuesta por profesionales a los que se les presupone, en mayor o menor grado, unas competencias básicas necesarias para el ejercicio de su actividad directiva: actitudes (valores), aptitudes (conocimientos) y determinadas capacidades (habilidades y experiencia).
3. Las variables de diseño organizativo, responsables del tipo de relación que se establece entre las personas que pertenecen a la organización, en idénticos o diferentes niveles jerárquicos y que generan el diseño horizontal o vertical de la organización respectivamente; así como del equilibrio organizativo (garante de la buena salud organizativa).
4. Los elementos que configuran la estructura organizativa de las empresas: alta dirección, mandos intermedios, empleados de base, especialistas y personal de *staff*, cuya representación y posicionamiento generan diversas estructuras y modelos que afectan a la capacidad conciliadora de la empresa.

5. Las anteriores categorías de factores se apoyan en unos mecanismos de coordinación y control¹⁴ que se convertirán en elementos facilitadores o limitadores de la conciliación en las organizaciones.

Figura 7

Factores organizativos que influyen sobre la capacidad conciliadora



Fuente: Elaboración propia

Los elementos como la cultura y la dirección son responsabilidad fundamentalmente del primer y segundo nivel de la organización¹⁵ y se componen, respectivamente, por la alta dirección y los mandos intermedios de la empresa; otros, como el diseño y el control, son competencia fundamentalmente del segundo nivel; factores como la coordinación se reparten entre el segundo y tercer nivel¹⁶ que está compuesto por el grueso de los empleados de base;

14 Los mecanismos de coordinación permiten que las relaciones organizativas se efectúen en tiempo y forma adecuados, y se basan, por un lado, en procesos de comunicación (formal e informal) y, por otro, en herramientas orientadas al diseño e interrelación de los procesos de trabajo y a la especificación de la preparación requerida. El control proporciona una definición del resultado deseado en cada puesto.

15 Ápice estratégico y línea media, según la terminología empleada por Mintzberg.

16 El tercer nivel se denomina núcleo de operaciones, según Mintzberg.

El análisis que sigue se centra en el impacto de estos factores organizativos sobre la capacidad conciliadora de las empresas analizadas y a la inversa. Aun siendo conscientes de que los resultados hallados quizá no sean iguales a los que se obtendrían en empresas que difieran en tamaño o en otra serie de características, puede estimarse que éstos no estarían ciertamente alejados de los presentes.

13. La conciliación como elemento de la cultura 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.

La cultura organizativa puede descomponerse en tres niveles¹⁷ según Schein (1985), y es posible identificar que los aspectos derivados de aquella que afectan a la capacidad conciliadora se corresponderían con el segundo y tercer nivel, precisamente los de más difícil modificación en el corto plazo. Básicamente se han resumido en tres los factores culturales a tener en cuenta:

- a) El grado de responsabilidad que debe asumir la empresa en relación con la conciliación.
- b) El nivel de concienciación que manifiesta la organización en relación con la necesidad de aplicación de medidas conciliadoras.
- c) La disposición y/o flexibilidad de la empresa a la hora de apoyar la conciliación.

13.1. Responsabilidad de la empresa en relación con la conciliación

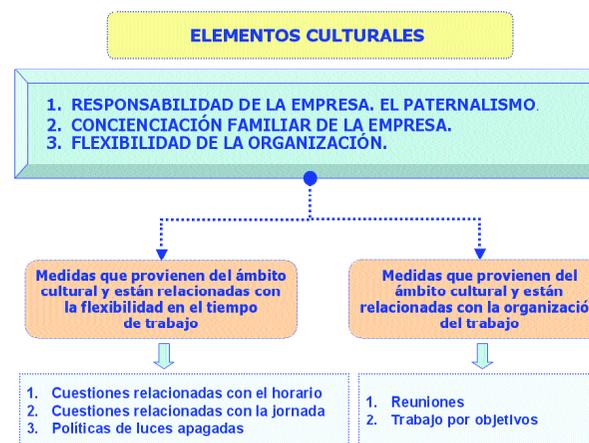
La primera expresión cultural se orienta hacia una manifestación del grado de responsabilidad que debe asumir la empresa en relación con la conciliación. Como es notorio, son varios los agentes responsables de facilitar o limitar la conciliación de la vida laboral y personal¹⁸. Limitándonos al contexto empresarial, y especialmente en el caso de la gran empresa, es posible establecer vínculos muy importantes entre el tipo de responsabilidad conciliadora que manifiesta una organización y la dirección o, en su caso, propiedad de las mismas. En términos generales, la visión que tenga una empre-

17 Según E.H. Schein (1985), la estructura del sistema cultural de una empresa puede definirse sobre la base de tres niveles: el primer nivel se corresponde con el patrón de comportamiento visible de la organización, el segundo nivel es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la misma y, por último, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que explican el por qué del comportamiento de una organización y revelan la forma en que un grupo percibe, piensa, siente y actúa.

18 Entre éstos se encontrarían tanto la Administración Pública como el sector empresarial y el propio personal laboral.

sa en relación con su responsabilidad conciliadora no será sino el resultado de la perspectiva que posean el equipo directivo o los propietarios de aquella.

Figura 8
Medidas de conciliación influenciadas por elementos culturales



Fuente: Elaboración propia

En los casos estudiados, el discurso de los responsables entrevistados se ha posicionado en una alta proporción a favor de facilitar la conciliación, asumiendo la responsabilidad que deben ejercer las empresas respecto de aquella, si bien, también se recogen algunos planteamientos orientados a una cultura conciliadora que no implique una “obligación” para el trabajador que no lo desee. Además, un porcentaje considerable de los anteriores también manifiesta una preocupación en relación con la labor de concienciación que debe realizarse hacia el colectivo de los directivos. Por último, minoritariamente también se plantea que el margen de maniobra las organizaciones es muy escaso si no se establecen “ayudas legislativas” desde la Administración.

Podemos resumir que 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.

13.2. Concienciación de la organización sobre la aplicación de medidas conciliadoras

La segunda manifestación cultural se percibe en el grado de concienciación que manifiesta la organización en relación con la necesidad de aplicación de medidas concretas de conciliación. Los resultados muestran que, a pesar de que el colectivo de empresas entrevistadas abarca un amplio abanico de sectores y, además, ha desarrollado una cultura propia, prácticamente la totalidad de las opiniones presentan una visión empresarial a favor de la implantación de medidas concretas orientadas a un compromiso de respeto de la vida familiar y/o personal de sus trabajadores. Este posicionamiento se plasma en una serie de planteamientos, políticas o medidas orientados en su conjunto a la conciliación entre vida profesional y personal. Son residuales las empresas que consideran que su rama de actividad no les permite desarrollar, en la medida de lo deseable, verdaderas medidas conciliadoras, a pesar de que éstas serían indudablemente positivas.

Como conclusión, es posible afirmar que la cultura social, entendida como factor exógeno a las organizaciones y de carácter claramente global, tiene una influencia muy superior a la de las culturas organizativas en lo referente a la concienciación familiar de las empresas, por muy diversas y amplias que sean aquéllas. Pese a este planteamiento, esta influencia social no se produce de una forma arbitraria, las organizaciones asumen con mayor rapidez aquellos aspectos que pueden tener repercusiones sobre cualquier elemento de su competitividad. En este sentido, la no concienciación no resulta gratuita: *“La gestión del trabajo y de la vida personal, ha sido un problema siempre, no es un problema reciente... la concienciación familiar de la organización aparece cuando la conciliación empieza a ser un problema en la agenda estratégica de las empresas... hasta ese momento no les repercutía o, al menos, las empresas pensaban que no le repercutía”* (P:5). Otra aportación apoya también este planteamiento *“...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). En este contexto, algunos responsables relacionan los beneficios competitivos derivados de la concienciación familiar de la empresa con un mayor afianzamiento cultural entre los trabajadores, repercutiendo sobre elementos que forman parte del equilibrio organizativo: *“Satisfacción de las personas, sentimiento de pertenencia y de orgullo a una organización y un índice de rotación de la plantilla prácticamente inexistente”* (P:30).

No obstante, a pesar de que las empresas muestren una cultura de concienciación elevada, no todas han desarrollado las herramientas necesarias para la puesta en práctica de dicha cultura, muchas veces por desconocimiento: *“Muchas empresas no se atreven a aplicar medidas de conciliación porque simplemente desconocen qué medidas existen o cuáles son aplicables. No se han parado dos días a reflexionar o a hacer una llamada telefónica o a investigar... Para la mayoría de las empresas sigue siendo un tema muy novedoso, hay falta de información respecto de muchas políticas que ni siquiera suponen un coste para la empresa, ni siquiera una dificultad; que se pueden desarrollar con suma facilidad”* (P:10).

Una posible explicación a la falta de progreso respecto de la aplicación de medidas conciliadoras, incluso en entornos culturales favorables, puede residir en el “miedo organizativo”¹⁹, elemento cultural pocas veces mencionado pero de reciente incorporación en la literatura (Alonso, 2004). El procedimiento para minimizar este miedo es bastante simple: el jefe y el trabajador deben estar de acuerdo respecto de la medida conciliadora y, lo que es más importante, la situación debe ser reversible: el profesional debe entender que, si cambian las circunstancias o si simplemente fuera necesario, la medida puede ser reversible. Los riesgos se comparten así entre la empresa y el trabajador que llegan a un equilibrio conciliador²⁰. El equilibrio conciliador implicaría que las políticas no fueran excluyentes para casos concretos: las medidas no pueden contemplar toda la casuística que pueda darse en una empresa, por ello, en muchas organizaciones se realiza un análisis personalizado de cada situación: *“Nosotros tenemos un trabajador social en la plantilla y evalúa los casos especiales que haya, con normas y sin normas, con convenio y sin convenio, con programa y sin programa. Siempre se realiza un análisis personalizado cuando se nos ha manifestado un problema de cualquier índole, ... en la medida en que se puede, siempre se intenta desde la empresa apoyar cada caso concreto”* (P:18).

19 Las empresas pueden presentar síntomas de miedo ante cambios que parezcan irreversibles si las circunstancias del entorno se ven alteradas.

20 El “equilibrio conciliador” podría definirse como el nivel de conciliación que, no siendo óptimo, presenta niveles satisfactorios para empresa y trabajador, en una rama de actividad y entorno determinados. De esta forma, se explica que en algunas de las empresas entrevistadas, éstas hayan tenido que ir más allá de la normativa porque los convenios que rigen su conciliación son muy amplios y poco concretos; mientras tanto, en otras empresas se está haciendo un esfuerzo para intentar adaptarse a nuevas normativas que superan los convenios vigentes.

13.3. Flexibilidad organizativa en relación con las herramientas conciliadoras

En línea con el párrafo anterior, el tercer indicador de la orientación cultural de la empresa en relación con la conciliación viene marcado por la disposición y/o flexibilidad que manifiesta aquella en relación con las herramientas conciliadoras. Se puede concluir que la cultura orientada hacia la flexibilidad está bastante generalizada en el ámbito de la gran empresa. Prácticamente la totalidad de las aportaciones admiten que en su organización se aplican criterios flexibles. Esta directriz les lleva a planteamientos diversos en aras de una verdadera conciliación:

- análisis personalizados de cada situación.
- aplicación de las condiciones más beneficiosas en el caso de existencia de varias alternativas.
- cambios en el puesto de trabajo.
- flexibilidad en los procesos de control.
- flexibilidad a la carta, incluso ampliando lo establecido en el marco legal.

Una gran mayoría estima que, más que atenerse a una norma, lo importante es tener voluntad de solucionar y escuchar, no poniendo trabas y además favoreciendo los procesos; en términos generales, 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). Se puede concluir que la cultura influye en gran medida sobre el grado de utilización de la flexibilidad, pudiendo ser un factor impulsor o ralentizador de las herramientas de flexibilidad.

No obstante, conviene enfatizar que, aun no siendo una generalidad, en algunas empresas se pone de manifiesto una cierta confusión en el origen de la actitud flexibilizadora: se asume como flexibilidad organizativa lo que realmente es una flexibili-

dad que proviene, y por tanto se origina, en el trabajador²¹: “*Cuando una secretaria de dirección tiene un horario incompatible con el cuidado de los niños, no hay problema, deja de ser secretaria, renuncia voluntariamente y pasa a ser administrativo como era antes*” (P:24).

Otras empresas confunden el objetivo de la actitud flexibilizadora que, aun siendo totalmente respetable y además necesario para muchas organizaciones, no responde a unas necesidades de conciliación del individuo, sino de la propia empresa. En estos casos, es el trabajador el que debe responder a las necesidades de ajuste que presentan las organizaciones: “*Entonces nos dimos cuenta que durante el mes de julio, donde el área fiscal tiene cierre, la gente acumulaba muchísimas horas y luego había que buscar algún sistema para que pudieran descansar, ...como el resto del tiempo estaban más ociosos, pensamos que podíamos cambiarlo por tiempo de descanso: días libres...*” (P:21). Aunque no se habla explícitamente de esta cuestión en los discursos sobre la conciliación, es evidente que en las empresas se presentan estas necesidades a diario. La conciliación de la empresa y el entorno viene marcada, entre otras razones, por la creciente dinamicidad, ambigüedad y falta de predicción del mismo. Esta situación obliga a las organizaciones a alterar coyunturalmente las condiciones laborales previamente establecidas con el trabajador, que se ve obligado a facilitar también, en la medida de lo posible, la conciliación de la actividad profesional que desarrolla su empresa con un entorno cada vez más complejo.

Los tres indicadores anteriores (grado de responsabilidad, grado de concienciación y flexibilidad) ejercen una influencia importante sobre el establecimiento y desarrollo de algunas medidas conciliadoras. Una adaptación de la categorización desarrollada en el ámbito madrileño (USMR-CC.OO., 2004) permite diferenciar entre medidas relacionadas con la flexibilidad en el tiempo de trabajo y con la organización del trabajo²². Apoyando esta última se detectan tres campos de actuación de especial interés: las reuniones, el trabajo por objetivos y el teletrabajo²³.

²¹Es conveniente diferenciar entre flexibilidad organizativa y flexibilidad del trabajador. La primera se produce cuando es la empresa la que adapta sus procedimientos de cara a una mejora de la conciliación; obviamente esta flexibilidad lleva implícito el hecho de que el empleado también se adapte a la nueva situación. En cambio, la flexibilidad del trabajador se produce cuando es éste el que renuncia a parte de sus aspiraciones profesionales para poder llegar a una conciliación (por ejemplo, teniendo que cambiar a un puesto de trabajo de menor rango profesional), en este caso la conciliación se basa en una renuncia del trabajador a un estatus y, por tanto, la flexibilidad parte del trabajador y no de la empresa.

²² Las medidas relacionadas con la flexibilidad en el tiempo de trabajo incorporan tres subcategorías que ya han sido analizadas en epígrafes anteriores: el horario, la jornada laboral y las políticas de luces apagadas.

²³ Véanse las consideraciones sobre teletrabajo en epígrafes anteriores.

Las reuniones

Las reuniones constituyen uno de los mecanismos de coordinación más importantes en toda organización; las empresas las necesitan para poder desarrollar su actividad profesional. Inicialmente este mecanismo no tendría por qué afectar a la conciliación, sin embargo, el momento elegido para desarrollarlas sí que puede tener un impacto directo sobre la conciliación de los directivos e indirecto sobre la de los trabajadores que dependen de aquéllos. Una gran mayoría de las aportaciones relaciona la hora de salida del trabajo con la existencia, o no, de unas determinadas políticas en relación con el establecimiento de reuniones. Para algunas empresas incluso se puede ir más allá: *“Para nosotros, el no convocar una reunión a partir de las cuatro o cinco de la tarde es una norma de respeto”* (P:1).

Las reuniones de trabajo relacionan tanto a empleados que se encuentran en el mismo nivel organizativo como a profesionales de diferentes niveles. Empresarialmente se suelen identificar las largas reuniones de trabajo con capas directivas de la empresa, asumiendo que el exceso de tiempo dedicado a estas cuestiones va incluido en el paquete retributivo de esa categoría profesional; no obstante, en empresas que aplican el concepto de dirección participativa²⁴, en las que la opinión del trabajador tiene un peso específico en los planteamientos organizativos y donde, también, se busca una innovación y flexibilidad organizativas (Pardo, 2003), además de una interconexión y una dirección eficiente del conocimiento entre todos los profesionales, crece el número de participantes que pertenecen a diferentes niveles jerárquicos. Para los trabajadores de menor retribución salarial, que cada vez se ven implicados en mayor grado en este tipo de contribuciones a la empresa, la dedicación extraordinaria supone, de facto, no solo una menor capacidad conciliadora sino, además, una merma importante de su retribución horaria con respecto a otros colectivos de igual nivel que no se encuentran implicados en estas cuestiones. Esta realidad pone en peligro el delicado equilibrio organizativo y acrecienta la necesidad de garantizar una cultura que fomente unos “mecanismos de coordinación responsables”, entendiendo por tales los que no interfieren la capacidad conciliadora de los empleados de las empresas.

24 La dirección participativa se identifica también con el término anglosajón: *employee involvement*. Las primeras referencias sobre dirección/gestión participativa se enmarcan en los años treinta. En los setenta surgen las primeras investigaciones sobre dirección participativa con una orientación humanista debido al creciente poder sindical (Derber, 1970), a partir de los noventa los estudios se centrarán en una mejora de la productividad, calidad, y motivación de los empleados (Wilkinson, 1998). Actualmente la dirección participativa se orienta hacia la mejora en los procesos de innovación y la flexibilidad organizativa (Shapiro, 2000).

Puesto que desde el punto de vista estructural, estas políticas suelen tener su origen en los niveles más elevados de la organización, la responsabilidad de su aprobación, uso y permanencia, así como la utilidad que reporten, será inherente, en la mayoría de los casos, a la capa directiva; por lo tanto, el hecho de no convocar reuniones a partir de una determinada franja horaria es un elemento de ayuda para la tarea conciliadora, que debe ser fomentado por la cultura de la empresa y asumido e implantado por los trabajadores, especialmente los directivos.

El origen cultural de estas medidas viene corroborado por el hecho de que la mayoría de las empresas impulsoras de aquéllas no han necesitado una norma escrita; prácticamente la totalidad de los responsables inciden en que estas pautas de comportamiento pertenecen al ámbito cultural de las organizaciones y que, en muchas ocasiones, provienen desde muy antiguo, y no están relacionadas con las tendencias actuales en relación con la conciliación.

El trabajo por objetivos

El trabajo por objetivos también viene predeterminado en gran medida por la cultura de la empresa, aunque es preciso contemplar otros condicionantes que pueden limitar su aplicación, por ejemplo, la rama de actividad a la que pertenece la organización. En cualquier caso, los directivos opinan mayoritariamente que en las organizaciones que trabajan por objetivos existe un impacto positivo, tanto sobre el equilibrio humano de la empresa²⁶ como sobre la productividad: *“Esta empleada, antes de coger -se la reducción de jornada, tenía muchos problemas para atender al niño. Después de haber acordado la reducción de la jornada y el teletrabajo con la empresa, incluso, mejoró la productividad”* (P:9).

Adicionalmente el trabajo por objetivos suele afectar en mayor medida a determinados niveles de la organización, siendo excepcionales las empresas que lo enfocan hacia todo el colectivo de empleados. Esta realidad se fundamenta en el diseño de cada puesto de trabajo, pues en los niveles más bajos de la organización, donde las tareas son más repetitivas, la medición del desempeño se enfoca hacia unos parámetros más cuantitativos, normalmente basados en el cumplimiento de determinados estándares iguales en todos los puestos: *“Cuando el puesto aumenta en complejidad, especialización y res -*

26 Esta afirmación está basada en el análisis de indicadores de satisfacción y mediante el desarrollo de encuestas de clima laboral.

ponsabilidad, necesitas incorporar una medición de los resultados por objetivos” (P:25). No obstante, en algunas empresas, se está haciendo un esfuerzo por incluir a todos los trabajadores dentro de un sistema de control basado en objetivos: “*Todo el mundo tiene objetivos en esta compañía. ¡Todos, todos!, desde las secretarías hasta los operarios*” (P:6).

Aun así, hay que tener en cuenta que en cualquier empresa pueden existir frenos a los mecanismos que potencian el trabajo por objetivos, incluso aunque esta política de gestión esté apoyada por una determinada cultura organizativa. En este sentido, la responsabilidad de los mandos en la correcta aplicación de las herramientas conciliadoras es muy importante tal y como se verá en el epígrafe siguiente: “*Aunque en nuestra empresa el trabajo se evalúe mediante el cumplimiento de objetivos, puede haber una Dirección que exija presencia, que no le guste que la gente se quede en casa*” (P:16).

14. La dirección y el desafío de la conciliación

El factor directivo ejerce una gran influencia sobre la conciliación en la empresa. Aunque las capas directivas se sitúan tanto en la alta dirección de la organización como en niveles más bajos, puede decirse que el lugar en el que se producen la mayoría de los efectos de aquélla sobre la conciliación es en las direcciones operativas o mandos intermedios de la organización, es decir, en el segundo nivel (figura 7); pues es en esta parte 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. Algunos responsables entienden que, aun habiendo desarrollado una cultura concienciada, muchas organizaciones no consiguen que el esfuerzo de empresas y representantes de los trabajadores fructifique y es que “*...el éxito de la política de conciliación radica en que se predique con el ejemplo, porque si no, al final, las medidas en política de conciliación se quedan en el papel; si resulta que tu jefe te exige estar aquí, porque él trabaja muchas horas y quiere que tú estés ahí, la flexibilidad de horarios no llega a ninguna parte. Si, cuando un trabajador pide jornadas reducidas, se “pone una cara hasta los pies” y se aplica justo lo que dice el Estatuto de los Trabajadores, pues, por mucho que se haya escrito, la verdadera conciliación no llega*” (P:29).

Una de las primeras conclusiones que podemos inferir es que el papel de los directivos y mandos intermedios en relación con la conciliación quizá no haya sido suficientemente desarrollado y analizado. Después de estudiar las aportaciones de la experiencia profesional de dichos responsables, puede rozarse la impresión de que esos dos colectivos tienen más control sobre la capacidad conciliadora de la empresa que la propia organización. La totalidad de las impresiones aportadas en este sentido asuman que la validación o autorización de innumerables elementos de flexibilidad conciliadora dependían directamente de los directivos y mandos.

14.1. La descentralización

En términos objetivos, la delegación de la gestión conciliadora de la empresa hacia los cuadros de mando permite que se produzca un efecto de capilaridad conciliadora en la organización. Inicialmente, el resultado es que toda la organización se adoctrina en los aspectos relacionados con la conciliación y su difusión y generalización se produce de una manera efectiva, llegando a todos los niveles de la empresa. Cuando la delegación de la conciliación va más allá, aparece el proceso descentrali-

zador²⁶ de la misma, que permite que aquélla se pueda plantear no tanto en límites legales sino en términos de sentido común. En este caso, los trabajadores y la empresa se benefician de un planteamiento que permite ajustar las necesidades de ambos de una forma razonable, llegando a un nivel satisfactorio para ambas partes. Este proceso permite aplicar elementos de ajuste que, estando o no contemplados en el marco regulador, son necesarios en un momento determinado para acomodar el equilibrio entre trabajador y empresa.

En las organizaciones de gran tamaño, la descentralización no sólo es un hecho, sino que se convierte en una necesidad. Los departamentos dedicados a la dirección de personas tienen que atender unos objetivos que están muy por encima del control del cumplimiento de las obligaciones formales del empleado; en estos casos, la comprobación del cumplimiento de aquéllas desciende hacia los mandos intermedios; así lo corrobora el discurso de los responsables de estas áreas: *“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). Incluso en algunas organizaciones se prescinde de dicho control, asumiendo que cada trabajador debe autocontrolarse y responsabilizarse de su trabajo: *“Las Áreas no se ven en la consideración, salvo que haya problemas de trabajo, de controlar aspectos laborales, con lo cual, al final el sistema te obliga a ti a ser responsable de tu trabajo”* (P:6). Para algunos responsables, las relaciones jefe-subordinado en relación con la conciliación no deben venir marcadas por la norma, sino por el grado de eficiencia del profesional: *“Hay un mecanismo muy bueno de control, si yo soy un manager, puedo permitir que mis trabajadores, en lo que reporta a mí, incluso abusen de elementos de conciliación, mientras salgan los resultados, es gente que está siendo eficiente, puede estar un poco menos que el resto en la empresa porque está siendo eficiente, está haciendo su trabajo en menos tiempo... Cuando los resultados salen, pues siempre puedes ser un poquito más flexible”* (P:7).

Aunque en la mayoría de los casos, la descentralización permite obtener ventajas acomodaticias, en empresas que practican esta descentralización sin control, se puede llegar a producir un efecto de alejamiento organizativo con respecto a la conciliación.

²⁶ La delegación implica una cesión temporal de las tareas desde un área o responsable organizativo hacia otra/o. La descentralización añade a dicha transmisión de tareas la responsabilidad sobre las mismas, adquiriendo un carácter permanente en el tiempo.

Este efecto podría suponer, en algunos casos, una falta de conocimiento del grado y forma en el que se está aplicando el proceso de conciliación en la empresa, además de posibles casos de discriminación conciliadora entre los trabajadores; discriminación cuya procedencia se deriva de la diversidad humana del equipo directivo: *“Yo creo que, sinceramente, puede haber discriminación. Si yo asegurase que el cien por cien de los mandos intermedios, jefes, supervisores y gerentes son gente tolerante, abierta y comprometida estaría mintiendo, porque no es verdad; ni en los estamentos más progresistas, los hay”* (P:5).

Por ello, tal y como ya se ha argumentado, 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. Éstos, de facto, se han subrogado en la responsabilidad de interpretar, aplicar, flexibilizar y ampliar, cuando es necesario, las normas reguladoras sobre la conciliación, lo que puede llevar, en algunos casos a la necesidad de un control de la aplicación de la conciliación.

14.2. La confianza, la motivación y el control

Al igual que ocurría en el caso de la cultura, la dirección ejerce una influencia sobre varios aspectos fundamentales relacionados con la conciliación: la confianza, la motivación y el control.

a) La confianza se configura como uno de los elementos de la dirección indispensables para facilitar la conciliación. Según se resume del discurso de la mayoría de los directivos, los pilares básicos de la confianza se basan prioritariamente en dos aspectos: la responsabilidad y compromiso de los trabajadores, y una relación laboral basada en el trabajo por objetivos. Es fácil identificar que la actitud conciliadora de los directivos va a depender del sentimiento de confianza profesional que les genera el trabajador. En este sentido, si bien las medidas legales van a ser de obligado cumplimiento por parte de las organizaciones, el establecimiento de una relación de flexibilidad que se sitúe dentro del marco legal o, incluso muy por encima de él (muchas veces indispensable para lograr una conciliación eficaz), será muy complicado para aquellos trabajadores que no obtengan esa confianza profesional de sus superiores.

El proceso por el cual los directivos confían o no en su equipo obviamente no está determinado, sino que depende de diversas variables: el tipo de trabajo, el grado de

autocontrol que el trabajador tiene sobre su tarea (lo cual, a su vez, depende de la cultura de las empresas), la duración de la relación entre el directivo y el trabajador, las competencias de cada profesional y, por supuesto, el grado de concienciación de los directivos en relación con las cuestiones conciliadoras. Se aprecia, por tanto, como en las relaciones de confianza se pueden identificar aspectos relacionados con el puesto de trabajo, con la cultura de la empresa, con el propio trabajador y con el directivo.

Pese a lo anterior, no se puede asegurar que la confianza se vaya a producir de manera más sencilla y natural en los profesionales que trabajan en los niveles más elevados de la organización, aunque éstos tengan un mayor grado de autonomía profesional y una relación con su superior basada en objetivos; muy al contrario, es posible que la complejidad de su tarea y el largo plazo en el que se plantean sus resultados puedan dilatar en el tiempo la generación de una confianza con sus superiores. En cambio, para los niveles más bajos de la organización, donde la complejidad de la tarea es menor y donde la medición del desempeño se sitúa en horizontes temporales mucho más cortos, el logro de la confianza puede ser una tarea relativamente más sencilla.

Concluyendo este aspecto relacionado con la confianza, resulta revelador, y quizá sorprendente, el hecho de que en el discurso de muchos responsables se tienda a desconfiar de los empleados que basan sus peticiones amparándose en el marco legal vigente. Así, se expone que la solicitud de medidas conciliadoras amparadas en la legislación no suele ser el mecanismo adecuado que facilita la relación entre las partes en su empresa: *“Lo importante es la flexibilidad más que aplicación de la propia ley: si aquí se viene reclamando por escrito con un documento articulado y mencionando todos los articulados de la ley... malo, malo...”* (P:16). A este respecto caben tres posibles deducciones: el trabajador acude amparado en el marco legal porque no percibe una facilidad conciliadora en su empresa; en segundo lugar, porque, aun existiendo una cultura conciliadora en su organización, asume que, en su situación personal hay una baja o inexistente relación de confianza en su comportamiento profesional (esta circunstancia puede haber sido ocasionada por el propio comportamiento del trabajador o bien por una mala relación con su superior); por último, puede que la empresa tenga una actitud claramente conciliadora y el comportamiento profesional del trabajador sea satisfactorio, pero el directivo del que éste depende tenga una cultura propia en relación con las relaciones laborales que se aparta del discurso conciliador. Por estas razones, debería otorgarse el beneficio de la duda a un trabajador que se presenta ante un responsable esgrimiendo un conjunto de articulados normativos y plantearse cuál es la causa de ese comportamiento en organizaciones donde impera la actitud conciliadora.

Figura 9

Medidas de conciliación influenciadas por elementos de dirección



Fuente: Elaboración propia

b) La motivación es el segundo de los elementos derivados de la dirección y aparece después de que se hayan implementado diferentes estadios conciliadores por parte de aquélla.

Según las reflexiones de los directivos entrevistados, uno de los beneficios asociados a la conciliación es la motivación del empleado, esto hace que trabaje en un clima satisfactorio que permite que su rendimiento mejore. La argumentación de los directivos se orienta hacia interpretaciones muy positivas en relación con los posibles beneficios asociados a la motivación. Uno de los que se mencionan con mayor asiduidad reside en la mejora de la productividad, pues se entiende que productividad y satisfacción van unidas: *“Una persona motivada y satisfecha termina siendo rentable para la organización”* (P:25). Así mismo, la satisfacción depende del entorno de trabajo de los empleados y es la responsable del mantenimiento del equilibrio organizativo. Las relaciones de dependencia entre satisfacción, equilibrio organizativo y actitud directiva son incuestionables, por lo que es posible inferir que las competencias directivas tienen una repercusión muy importante sobre la motivación del individuo en la empresa. El discurso de uno de los directivos se pronuncia en este sentido de la siguiente forma: *“Podríamos hablar de productividad de la conciliación. Una mujer que esté contenta, manteniendo y protegiendo su trabajo y satisfecha de cómo están evaluando su situación familiar, es otro motor de motivación, es un valor añadido. No lo puedes cuantificar, pero es que funciona, y del lado contrario resta: hay una nube gris siempre encima de ansiedad y agobio que resta la eficacia. Eso son cosas intangibles, pero quien*

lo ha vivido, lo sabe; y si lo sabes, lo puedes proyectar y lo puedes implementar y lo puedes defender” (P:16).

Obviamente, puede haber trabajadores para los que la conciliación no tenga efectos, pero ese es un problema que seguramente excede la capacidad de influencia que puede pretender tener una organización, pues obedecerá a factores de ámbito personal o familiar²⁷; en estos casos será muy difícil mejorar su rendimiento, con independencia de las medidas adoptadas.

Para las empresas, lo importante es el efecto general que se consigue con estas medidas: *“Valoramos más la motivación que puede generar en la plantilla total, tenemos encuestas que demuestran la incidencia de la conciliación... últimamente la gente tiende más hacia la conciliación que hacia el salario; es uno de los factores más importantes para retener el talento que tanto se lleva hoy día... la juventud o la gente más joven está valorando más ese tipo de mejoras sociales que el propio salario. Entonces, sí entendemos que esos beneficios son muy importantes; no los tenemos valorados en coste, pero sí en percepción” (P:27).*

c) Por último, el proceso de control, determinado por las tareas encaminadas hacia la observación del cumplimiento de determinados estándares y/o resultados, también es una herramienta directiva que afectará a la conciliación. Para ello se hace preciso que, previamente, se hayan definido correctamente los patrones a seguir, o bien, los logros a los que se pretende llegar y que en la empresa se han venido a definir desde hace tiempo como objetivos. Cuando los resultados esperados se pueden medir en unidades físicas o monetarias, el proceso de control organizativo es relativamente sencillo; pero en los casos en los que la medición de posibles desviaciones debe realizarse sobre elementos intangibles, la dificultad de este proceso aumenta considerablemente, por lo que pasa a depender de la interpretación subjetiva de los responsables.

Desde el punto de vista conciliador, los procesos de control van a facilitar o inhibir la capacidad conciliadora de las empresas. Los dos factores que van a definir y delinear estos sistemas de control serán, básicamente, la cultura de la organización y la interpretación e implementación directiva que se haga de los mismos. Claramente, en organizaciones con culturas más flexibles, el proceso de control presentará un menor grado de rigidez en relación con las situaciones que, fruto de necesidades conciliadoras, se separan estrictamente de la normativa vigente.

De todos los elementos que es posible controlar en una organización, hay dos que están relacionados en mayor medida con los aspectos conciliadores: uno es el control

enfocado a los horarios y otro reside en la observación de los resultados esperados en relación con un puesto de trabajo. Ambos aspectos han sido tratados con anterioridad y requieren un arquetipo de cultura organizativa basada en el trabajo por objetivos. Respecto al control enfocado a los horarios, y con independencia del análisis sobre flexibilidad que pueda hacerse en este ámbito y que ya fue introducido, hay un aspecto aún no tratado que refleja perfectamente el paradigma cultural en el que se mueve la organización respecto al control de presencia, la comprobación horaria a través del procedimiento de fichaje.

Casi la mitad de las organizaciones consultadas no aplican un método de fichaje en el acceso al puesto de trabajo; una proporción muy pequeña de las que lo aplican lo hacen exclusivamente en las áreas organizativas de fabricación y no en el resto. Además, las empresas que aplican un sistema de ficha, aseguran hacerlo más bien por temas de seguridad y control de presencia en caso de catástrofe, robos o situaciones similares. No obstante, una gran parte de las empresas que tienen controles de fichaje admiten que dicho control no se utiliza en la práctica, exceptuando situaciones excepcionales: *“Sí se ficha, pero no se controla, no pasa nada porque llegues más tarde o porque un día te vayas porque tienes médico a la hora de comer y no vuelvas, o por que vengas más tarde; esa flexibilidad, de hecho, se da sin que esté recogida en ningún sitio, pero es como contrapartida, pues cuando hay un problema, pues aquí todo el mundo “arrima el hombro”” (P:26).*

Paralelamente, existe una variable cuya evolución puede estar asociada al progreso conciliador de la organización y bajo la responsabilidad del equipo directivo: El nivel de absentismo laboral. El control de esta variable dependerá también del colectivo de mandos de la organización; aunque su comportamiento puede estar íntimamente asociado al arquetipo cultural de las organizaciones y también a su propiedad.

En relación con este indicador, existe un claro sesgo en las respuestas de los responsables: Las empresas de carácter público tienen mayores niveles de absentismo que las de carácter privado, si bien, entre éstas últimas, las pertenecientes a sectores industriales o con puestos de trabajo que se desarrollan en condiciones laborales más duras también presentan niveles de absentismo elevados. No obstante, los directivos consideran que el grado de absentismo en estos sectores concretos no está relacionado con aspectos de conciliación.

En cualquier caso, el absentismo no se perfila como una preocupación importante para la mayoría de las empresas. Aunque el absentismo existe, éste se mantiene en unos niveles bajos en la mayoría de las organizaciones. En el caso de las empresas que tienen un absentismo razonablemente bajo, las razones aludidas para que este indicador esté controlado se orientan hacia la existencia de días de libre disposición o hacia

²⁷ Véase figura 7

políticas de flexibilidad horaria o de flexibilidad organizativa para afrontar este tipo de problemáticas, ya sea esta última de tipo formal o informal. Casi la mitad de los responsables establecen una relación directa entre el desarrollo de políticas de conciliación y/o de flexibilidad y la reducción en los niveles de absentismo²⁸. No obstante, hay un reducido porcentaje que considera que el absentismo tiene mayor relación con los factores motivadores del individuo que con las políticas de conciliación que pueda ejercer la empresa.

15. 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 en un marco regulador y al que, legalmente, puede optar cualquier trabajador en una empresa, lo cierto es que, desde el punto de vista organizativo, la conciliación se podría desagregar en varios niveles en función del puesto de trabajo y/o del nivel jerárquico que ocupan las personas que conforman la organización.

En este contexto, es posible afirmar que, si bien determinados aspectos de la conciliación son aplicables de manera automática desde una perspectiva jurídica, en la realidad empresarial se percibe una diferenciación en la aplicación de las medidas conciliadoras. Esta desigualdad aparece en función de diversas causas, siendo una de las más relevantes la que está relacionada con los elementos del diseño organizativo.

Figura 10
Medidas de conciliación influenciadas por elementos de diseño organizativos



Fuente: Elaboración propia

²⁸ Esta afirmación está basada en su propia experiencia profesional y ha sido contrastada en los casos de absentismo que se producen por dificultades en la conciliación de la vida profesional con la personal; aunque no en otros tipos de absentismo.

Según Mintzberg (1979), el diseño clásico de una organización se perfila básicamente a lo largo de tres dimensiones: 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.

Teniendo en cuenta lo anterior y, analizando el discurso de los responsables, nos encontramos con elementos del diseño organizativo que se han perfilado como inhibidores o facilitadores en la aplicación del proceso conciliador. Entre este conjunto de factores aparecen con bastante asiduidad elementos relacionados con el puesto de trabajo (tareas, organización del trabajo, grado de responsabilidad y autocontrol sobre la tarea), con el nivel jerárquico y con el área organizativa.

15.1. Conciliación y puesto de trabajo

La conciliación no se puede aplicar en condiciones homogéneas en todos los puestos de trabajo, según la opinión mayoritaria de los responsables. Es posible identificar determinadas ubicaciones laborales donde aquélla se hace mucho más dificultosa o, incluso, imposible. Este es el caso de las personas que trabajan en régimen de turnos, y cuya problemática ya ha sido expuesta. En estos casos, la opinión mayoritaria es que la conciliación es imposible de aplicar: *“Los puestos a turnos no tienen posibilidad de flexibilizar, tienen unos tiempos de solape y no tienen esa flexibilidad, lo que si tienen es una regulación de sus cadencias, libranzas o incluso posibilidades de cambiar el servicio con otros compañeros”* (P:3). En cambio, en otras organizaciones se ha podido perfeccionar el equilibrio conciliador, de modo que también beneficie a los puestos que trabajan en régimen de turnos: *“La planta ha sido galardonada el año pasado... porque tiene una serie de procedimientos, muchos no están escritos, pero, se favorece que las madres que tienen hijos puedan elegir turnos o bien horarios flexibles si no están en turnos, y no tenemos restricciones a la hora de solicitar excedencias o vacaciones...”* (P:6). Algunas empresas no lo han normalizado para todo el colectivo, pero intentan analizar los casos que se van presentando en un intento de suavizar la rígida situación conciliadora a la que puede llevar el sistema de relevos en un puesto de trabajo, este el caso expuesto a continuación *“...Tenemos un centro donde es más difícil conciliar por el tipo de producción: es un tipo de trabajo muy concreto, pero a*

pesar de eso se intenta aceptar las sugerencias en esa materia del comité de empresa, y si hay alguien que tiene algún tipo de necesidad, enseguida se concilia con los turnos de trabajo que tengan, en ese tema no hay ningún problema” (P:19).

Las circunstancias de la conciliación en puestos en régimen de turnos no afectan exclusivamente a empresa y trabajador, muchas veces, la aplicación de la conciliación origina ciertos efectos colaterales en el colectivo cercano al trabajador: *“Si hay un número elevado de personas con un horario predeterminado por una reducción de jornada, podrían generarse inconvenientes de adaptación a las necesidades productivas o, incluso, problemas internos dentro del propio departamento, pues serán siempre las mismas personas las que tengan que hacer noches o fines de semana”* (P:4). En este último caso, se lesiona el equilibrio organizativo de la empresa; los compañeros del trabajador que necesita, en un momento dado, un trato conciliador, pueden sentir cierta sensación discriminatoria, pues observan cómo el peso de la conciliación no va a recaer sobre la organización, sino sobre un conjunto de trabajadores que tendrán que endurecer sus ya difíciles condiciones de trabajo para absorber las necesidades del área. En estos casos las organizaciones no deberían olvidar al resto de trabajadores que permanecen y que también tienen necesidad de una conciliación: hay que cuidar también el equilibrio entre vida laboral y personal del que se queda.

En plantillas como las actuales, donde existe una tendencia al adelgazamiento organizativo (Luque *et al.*, 1996) que origina estructuras cada vez más ajustadas en lo referente al número de empleados, la presión sobre el trabajador que permanece más tiempo en la organización puede ser enorme, tal y como se expone en el discurso de este responsable: *“Una mujer da a luz y la tienes que sustituir porque, si no, sus compañeros se quedan trabajando doce horas durante dieciséis semanas, que es impensable. Entonces sustituimos con un contrato de “interinaje”. Normalmente disponemos de candidatos externos para poder sustituir. No lo hacemos con candidatos internos por que tenemos muy ajustadas nuestras plantillas, o sea, estamos en un proceso de optimización... yo te diría que casi continuo, entonces, personas que sobren no hay”* (P:26). Esta situación, sin embargo, no es exclusiva de los puestos en régimen de turnos, también afecta a los puestos directivos, como se verá a continuación.

15.2. Conciliación y nivel jerárquico

Los niveles jerárquicos se configuran como factores inhibidores o facilitadores del proceso de conciliación. En el caso de los niveles directivos, se observa una realidad

conciliadora muy diferente de la existente en otras categorías inferiores 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 en este otro extracto de una entrevista: *“Tuvimos tres embarazos: uno en Dirección, una especialista y uno en administración; ¿quién ha podido acogerse a la reducción de jornada?: la de administración y mi caso, que soy la especialista. La Dirección de Marketing no... realmente, le habría gustado, a mí no me cabe la menor duda, pero no, no, no... es que no es posible”* (P:16).

Sin embargo, en algunos casos el personal directivo no tiene opción: ha de acogerse a determinadas herramientas de conciliación, por ejemplo, en las bajas maternales de mujeres directivas o, simplemente, en las bajas por enfermedad (ya sean hombres o mujeres). Tanto en estos casos como en otros de parecida índole, se observa como el comportamiento de los mandos es diferente al de otros niveles organizativos: no pueden distanciarse de su puesto de trabajo, no pueden, por tanto, conciliar al cien por cien: *“Cuando el puesto de trabajo requiere un alto nivel de cualificación, evidentemente no se sustituye al directivo, porque si está involucrado en un proyecto de descubrimiento de una molécula para oncología, lo que no podemos es traer una persona para cuatro meses y medio o cinco meses. Este directivo suele distribuir el trabajo o los aspectos más importantes... Aunque en este tipo de niveles, muchos se tomen sus permisos, no suelen perder totalmente el vínculo con el proyecto que están haciendo, tienen cierta relación, aunque sea telefónica o bien por correo electrónico, con su propio proyecto”* (P:5).

De todas estas argumentaciones es fácil deducir que la conciliación se maneja mucho mejor en puestos con tareas más mecanizadas y repetitivas; por ello, en el nivel directivo no es fácil, pues las posiciones directivas no son fácilmente sustituibles dada la naturaleza del trabajo que asumen. Se puede concluir, por tanto, que algunas direcciones simplemente no pueden conciliar y las que pueden, deben teletrabajar para disfrutar de cierto nivel de ajuste entre su vida laboral y personal. Perfeccionando esta idea, es posible establecer que la conciliación de los directivos depende, por tanto, del diseño horizontal y vertical que haya realizado la organización de sus puestos de trabajo y de que los trabajadores de la empresa desarrollen sus actividades profesionales

en equipo y puedan, por tanto, asumir la labor de otros compañeros cuando ello sea necesario; no es difícil imaginar que este diseño organizativo, a su vez, necesita un equilibrio (o clima laboral) casi impecable. Algunas organizaciones ya han empezado a poner en práctica planteamientos organizativos que van enfocados en esta línea: *“Una persona contratada temporalmente no podría sustituir puestos de cierto nivel por el tipo de trabajo, es muy difícil. Lógicamente, lo que se aplica es que las personas que están por encima o por debajo, vayan asumiendo tareas de forma coordinada. Para ello, a medida que vamos viendo cómo se desenvuelven las personas, las vamos encaminando hacia unas áreas u otras, y a partir de ahí van creciendo, de forma que vamos teniendo siempre un sustituto con respecto a los puestos de responsabilidad”* (P:13).

15.3 Conciliación y área organizativa

Por último, cabe reseñar que la capacidad conciliadora también se encuentra determinada por el área organizativa a la que está asignado el trabajador. Aunque las cuestiones relacionadas con este aspecto serán tratadas en el siguiente epígrafe con mayor profundidad, adelantamos en esta parte por su relación con el diseño organizativo algunas de sus repercusiones.

En primer lugar, el concepto de área organizativa se sitúa por encima del nivel jerárquico y del puesto de trabajo, esto significa que en la misma empresa, puestos de trabajo similares en responsabilidad pero pertenecientes a áreas organizativas diferentes, podrían encontrarse con situaciones muy diversas en lo referente a la capacidad de conciliación. El colectivo de trabajadores no podría conciliar de idéntica manera; mientras que para algunos la conciliación no representaría ningún problema, para otros ésta podría ser incluso imposible de plantear. Así se desprende de las siguientes exposiciones pertenecientes al sector financiero y de prestación de servicios respectivamente: *“En relación con la conciliación, en el sector financiero tendríamos dificultades para organizar el trabajo, según estemos en servicios centrales o en oficinas bancarias de una determinada división; y es posible que no pudiésemos adoptar las mismas medidas, porque es una problemática muy diferente”* (P:17). *“En el sector servicios, nuevas prestaciones se establecen sobre la base de una oferta y, normalmente, quedan predeterminadas a esa oferta. Intentamos adaptarlo lo más posible a las necesidades tanto del cliente como del trabajador, pero no siempre es posible; donde más directamente podemos actuar en relación con la conciliación es en el personal que está trabajando en las oficinas”* (P:31).

Por consiguiente, es posible encontrarse con empresas donde existe una organización al menos bicapa, cuando no multicapa, en lo referente a la conciliación: algunos trabajadores pueden pertenecer a la capa conciliadora, donde residen las áreas donde es más fácil conciliar; otros, en cambio, pueden “alojarse” en la capa o capas no conciliadora/s, donde se ubican las actividades en las que la conciliación es muy difícil o inexistente. Paradójicamente, en muchas de estas organizaciones son las áreas de mayor dificultad en la conciliación las que aportan la mayor parte de la cuenta de resultados de la empresa y las que hacen que ésta sobreviva, por ejemplo, aquéllas en las que el grueso del negocio se fundamenta en las relaciones con el cliente.

Es posible afirmar que, para que algunas organizaciones puedan ser competitivas en relación con diversos aspectos de su actividad, hoy en día sigue siendo necesario que los trabajadores de algunas áreas no puedan conciliar. En estas organizaciones, sólo una parte de los trabajadores de la empresa puede hacerlo. Como conclusión, un cambio cultural del sector empresarial y del cliente, ya sea éste institucional o final, así como la aplicación de las herramientas tecnológicas podría ser de gran ayuda, tal y como lo están demostrando ya algunas de las organizaciones colaboradoras en el estudio.

Teniendo en cuenta los tres elementos anteriores -puesto de trabajo, nivel jerárquico y área organizativa-, es posible deducir que la conciliación no sólo no se aplica de manera universal por el colectivo empresarial y social, sino que tampoco lo hace de forma global, incluso, dentro de la misma organización, ni siquiera sobre aspectos básicos de la misma. Llegados a este punto, cabe preguntarse si las medidas que se implementan desde la Administración Pública no deberían incluir un análisis más riguroso donde se perfilen soluciones legales en función de las diversas capas conciliadoras en las que se encuentre la realidad del colectivo de trabajadores, muchas veces alejado de lo que sería deseable en cuestiones de conciliación, simplemente por su pertenencia a una u otra área organizativa.

16. La estructura organizativa como reto conciliador

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 una perspectiva micro, estudiando la estructura de la empresa como filial, con independencia del grupo.

16.1. Perspectiva macro

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. Como consecuencia, es posible identificar fácilmente que en los grupos multinacionales la empresa soporta, como mínimo, dos categorías de restricciones: las políticas sobre dirección de personas que emanan desde la matriz y las restricciones de la legislación local. Como es lógico, ambas regulaciones no suelen ser coincidentes y, una vez que la empresa ya se ha adaptado al marco regulador local, suele acompañar esta acomodación con la aplicación de las directrices que parten desde la matriz hacia el grupo empresarial. En el caso de algunas empresas, la legislación local, incluso, ha dejado de tener sentido, pues sus regulaciones internas van mucho más allá de la normativa que surge por iniciativa de la Administración. La conciliación en estos casos se aplica desde la matriz, sin que ello sea menoscabo en la implantación de otras mejoras que provienen de los convenios colectivos o, como se ha mencionado, desde la propia legislación local: *“Hace aproximadamente dos años en la empresa se puso en marcha un programa basado en acuerdos, precisamente, entre otras cosas, para favorecer la conciliación de la vida familiar y profesional. Hay varios aspectos dentro de esos acuerdos: la flexibilidad en el tiempo de trabajo, el reparto flexible de las jornadas en función de las necesidades y se llegó, incluso, al teletrabajo, en función de una serie de características... Yo creo que lo más significativo es que es un tema global, de toda la empresa en todos los países, eso es clave”* (P:38).

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. Tanto en una circunstancia como en otra existen ventajas e inconvenientes. Cuando se implantan las directrices de forma idéntica en todos los países, se obvian los

contextos políticos y sociales de cada entorno, pudiendo dejar olvidadas ciertas problemáticas importantes e inherentes a cada escenario, al mismo tiempo que se extrapolan determinadas medidas que quizá no son procedentes en algunos países. La situación más razonable es la que permite que los directivos adapten a cada entorno las directrices que marca la matriz.

No obstante, si éstos no tienen una formación adecuada o si están alejados de la cultura organizativa en materia de conciliación, esta descentralización en el proceso de adaptación de las medidas puede generar una cierta lentitud que estará en función de los criterios subjetivos de los directivos: se podría presentar cierta resistencia en la adopción e implantación de algunas herramientas conciliadoras de la empresa matriz, sobre todo cuando éstas están demasiado alejadas en términos evolutivos de la realidad empresarial del directivo, tal y como se refleja en el caso de estas dos empresas: *“Los compañeros de Suecia tienen unas bajas de paternidad de nueve meses independientemente de las de maternidad, ¡y se lo cogen! Mi jefe directo en Suecia ha tenido dos hijas y con las dos ha hecho exactamente lo mismo: se ha acogido a su baja paternal de nueve meses. Eso sí, sigue de alguna forma involucrado con el trabajo; tiene un acceso en casa, participa en todas las conferencias... entonces, poderse hacer, se puede, pero claro te tienen que apoyar”* (P:16). *“Hay determinadas políticas que nos han llevado, pero es complicado convencer a las direcciones generales para que algunas veces se apliquen, aunque seamos una empresa sueca”* (P:19). Nuevamente se pone de manifiesto cómo la cultura de la organización, entendida ésta como filial, y más concretamente, la interpretación que de ella hagan los directivos, representa un techo para la conciliación que puede fomentar o ralentizar su desarrollo.

No obstante, las relaciones con el grupo empresarial no se limitan exclusivamente al seguimiento de una normativa interna, sino que, obviamente, existen contactos necesarios y muy frecuentes derivados de los aspectos de la gestión empresarial. El establecimiento de dichos vínculos también va a determinar la capacidad de conciliación, pues las diferentes compañías necesitan estar conectadas con la matriz y, determinados aspectos, tales como la diferencia horaria, no permiten acogerse a algunas prácticas como, por ejemplo, las reducciones de jornada: *“Nosotros somos una empresa americana; nuestros mayores contactos externos se producen a partir de las tres de la tarde que es cuando en EE.UU. son las ocho de la mañana, entonces, hay una franja de tres horas, de tres a seis, bastante intensiva de trabajo. Si una persona nos pide reducción de jornada y decide irse a las dos, la verdad es que nos plantea un problema”* (P:5). Incluso para los directivos, profesionales que trabajan sin reducción de jornada y, por

lo tanto, a tiempo completo, dentro de un grupo empresarial aparecen problemáticas de diversa índole: *“Nosotros somos una multinacional, y muchas veces tenemos que acogernos a los horarios de nuestro grupo, por ejemplo, nos suelen poner videoconferencias a medio día, cuando en España es la hora de comer y esto suele afectar a directivos y responsables. Es decir, estamos sujetos a horarios que no son los locales”* (P:27).

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 resultado es una injerencia involuntaria en la capacidad conciliadora de algunos elementos que pudieran tener una mayor o menor importancia, en función de la limitación de la que se trate.

16.2. Perspectiva micro

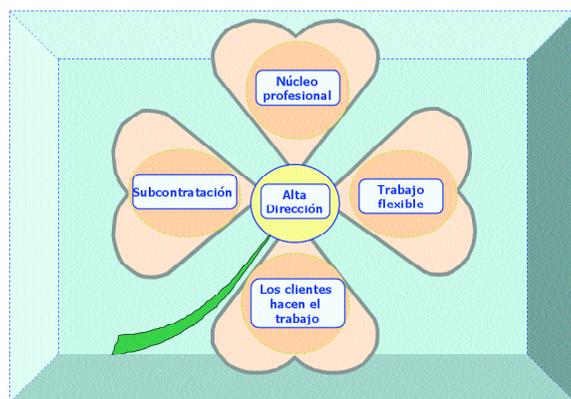
El análisis desde una perspectiva micro nos permite anticipar que la estructura organizativa de la empresa también va a incidir sobre la capacidad conciliadora de la misma. En sociedades como las actuales, caracterizadas por marcados contrastes sociales, culturales y económicos, se vienen produciendo cambios sustanciales en las condiciones en las que se desarrolla la competencia empresarial; la desintegración de sectores e industrias, entendidos al modo tradicional, ha generado una situación evolutiva y de desarrollo de las estructuras organizativas, que se han visto alteradas como consecuencia de la búsqueda de la convergencia de tecnologías, mercados y negocios. En este contexto, 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 dimensión hasta el límite de lo que podríamos considerar estrictamente como competencias básicas de la empresa. Estas estrategias convergen, en lo relativo a los efectos que producen sobre el sistema humano de las organizaciones, hacia una desestabilización del ámbito interno de las mismas (Luque *et al.*, 1996).

El resultado es la aplicación, cada vez con mayor influencia, de un modelo de estructura organizativa propuesto a finales de la década de los ochenta por Handy (1989), donde prima la idea de flexibilizar las organizaciones a partir de la fragmenta-

ción de la cadena de valor²⁹. Se establece así una estructura organizativa más acorde con los tiempos –estructura de trébol– que se desarrolla, metafóricamente, con la forma de un trébol de cuatro hojas (figura 11).

Figura 11

Estructura organizativa en forma de trébol



Fuente: Handy, C. (1989)

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 aglutinaría a los directivos medios y trabajadores que componen propiamente la organización; la subcontratación, integrada por todas aquellas funciones ya exteriorizadas en la organización³⁰; el trabajo flexible que se correspondería 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.

²⁹ 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.

³⁰ 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*.

Teniendo en cuenta lo expuesto, desde un punto de vista más cercano a la empresa y con independencia de las posibles influencias que sobre ella pueda tener la matriz en materia de conciliación, es innegable que existe un vínculo entre la estructura de la organización y el carácter universal con el que puedan implantarse y desarrollarse las políticas conciliadoras. Tan sólo 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 diferencia se genera entre el área de producción y la dirección/administración de aquélla, pues las áreas de producción, como ya se analizó, 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 de Handy, 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. No obstante, aun así, tanto la empresa proveedora del servicio como la receptora del mismo deben ser conscientes de que la realidad laboral del trabajador se ubica en esta última por un tiempo que, a veces, puede durar incluso años. Este sería el caso de las empresas del sector de la consultoría y de los servicios a empresas, donde la situación laboral del trabajador, en materia de conciliación, puede verse perjudicada en aspectos que podrían llegar a ser muy importantes. El siguiente extracto refleja perfectamente este tipo de situaciones: *“En este tipo de casos tenemos muchos ejemplos, imaginemos una empresa a la que prestamos servicio y que tiene un autobús que sale desde la Plaza de Castilla para llevar a los empleados al centro de trabajo; pues no va a permitir que nuestros trabaja-*

dores lo utilicen, nuestros trabajadores para ellos son los externos, y no lo pueden coger. La explicación: evitar presiones legales de trabajadores, confusión de plantillas... ¿por unos temas legales, jurídicos?, lo que quieras... con todas las salvaguardas que se consideren necesarias, pero la realidad es que “éste es el autobús de la empresa A y, por tanto, los empleados de la empresa A son los que van. Los externos no pueden coger el autobús de la empresa A”. Traslademos esto a la sensibilidad de la conciliación de la vida familiar; el autobús puede ir a la mitad de ocupación y los externos se tendrán que ir por otro medio. No quiero decir que todos los clientes sean así, pero hay clientes que son así y hay clientes que no son así. Entonces, a las empresas proveedoras de servicios, nos resulta muy difícil utilizar un criterio homogéneo para todos los empleados porque, en algunos puntos, avanzar en este tipo de políticas puede suponer la desocupación de ese recurso, porque no tengo manera de colocarlo... entonces, muchas veces nos movemos en ese punto de difícil equilibrio” (P:38).

Otro problema de índole similar, y que viene marcado por la estructura de la organización, es el que aparece en el caso de las franquicias. En estos casos, la empresa es homogénea en prácticamente todos los aspectos de *front office*, pero en el *back office*, las políticas de personal y, lógicamente las de conciliación, escapan al control de la franquicia: “No hay relación laboral con los franquiciados, por lo tanto, no hay potestad jerárquica para imponerles estas cuestiones. Sí, difundimos el mensaje desde hace muchos años, y el mensaje cala, y ellos ven a la central como un modelo de éxito a seguir; pero si radiografiáramos la realidad de las franquicias, veríamos que hay franquicias que aplican mejores prácticas que nosotros, otras igual que nosotros y otras que están a “años luz” de nosotros. No obstante, si detectáramos que alguna franquicia está haciendo las cosas tan mal, que no cumple el mínimo legal, puede ser susceptible de que le impongamos ciertas medidas correctoras” (P:33).

Como conclusión, podemos afirmar que la estructura organizativa de las empresas, cada vez más compleja, proporciona nuevos retos relacionados con el análisis de la conciliación. Si las diferencias conciliadoras dentro de una organización se acrecientan, pueden aparecer problemas que afecten a la aplicación armónica y universal de una cultura conciliadora, lo que proporciona un marco interesante para el estudio a futuro de la conciliación en la gran empresa.

17. Conclusiones

En las sociedades avanzadas, los cambios culturales y sociales nos conducen a escenarios donde los empleadores deben tener cada vez más presente los objetivos y aspiraciones individuales de las personas. En un contexto de trabajo caracterizado por las transformaciones en el sistema productivo y por el incremento de la participación femenina, aparecen nuevas demandas a las que se deben dar respuestas. Por un lado, la introducción de nuevas tecnologías contribuye al incremento de la productividad y a la posibilidad de organizar el trabajo de formas diferenciales. Por otro lado, la difusión de valores postmaterialistas aplicados al trabajo, generan reivindicaciones para que el incremento de bienestar no sólo sea cuantitativo, sino que se disfrute también cualitativamente, por ejemplo, con un mayor número de horas de ocio y tiempo libre. A su vez, con la generalización de las familias en las que el padre y la madre trabajan fuera de casa, hombres y mujeres desean poder compaginar sus obligaciones laborales con sus obligaciones familiares. En este contexto, 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.

En los últimos años, el afrontamiento de este reto ha venido impulsado principalmente por la legislación, tanto nacional como comunitaria, así como por el papel que han jugado los distintos agentes sociales para que la conciliación se introdujera en la negociación colectiva. 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 políticas de conciliación, principalmente por las mejoras intangibles que contribuyen a mejorar los resultados y porque, en una emergente “sociedad del conocimiento”, sirve para retener y para atraer el talento.

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 a las 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.

Y, por último, un tercer nivel que podríamos denominar *integral* y 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 su proyecto de vida personal. Ello supone concebir el trabajo en términos de objetivos a lograr, más que en el enfocado al control estricto de presencia en el lugar de trabajo. La política de conciliación de la compañía va más allá de las meras medidas concretas para ser más bien una filosofía corporativa. Ello se traduce no sólo en las características de los permisos, flexibilidad horaria y horarios de trabajo “racionales”, sino en un clima de confianza que, por ejemplo, rompe el “techo de cristal” de la promoción en los casos en los que se hace uso de este tipo de medidas o arbitra respuestas flexibles e individualizadas para los casos concretos.

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. Cuanto antes perciban que la implementación de políticas de estas características comporta una ventaja comparativa frente a su concurrencia (por ejemplo, en términos de menor rotación, mayor motivación, etc.), antes las desarrollarán.

No obstante, hay todavía muchas empresas que no han desarrollado las políticas necesarias para la puesta en práctica de dicha cultura, muchas veces por falta de información sobre las medidas que podrían introducir, otras porque no han valorado suficientemente las ventajas e inconvenientes de una reorientación de la cultura de la empresa hacia estos objetivos, otras simplemente por miedo organizativo.

De manera concreta, al sector empresarial puede pedírsele que afronte tres tipos de retos relacionados directamente con la conciliación: el reto de la igualdad de oportunidades, el de la flexibilidad y el reto de la organización.

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 eventualmente reduce la jornada laboral, trabaja a tiempo parcial o solicita una excedencia para el cuidado de niños/as o de personas mayores dependientes, sin que se tienda a repartir equitativamente el trabajo, doméstico y remunerado, estas medidas de conciliación pueden 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 aproximación a la igualdad de oportunidades es aún incipiente en la mayoría de las empresas pero llegará a hacerse efectiva cuando tanto varones como mujeres se acojan a las distintas medidas de conciliación. Las empresas deberían en este sentido facilitar, cuando no promover, estas prácticas.

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 repercuta 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. Por ejemplo, debe existir flexibilidad a la hora de reducir el tiempo de comida, pero ello debe traducirse en que se adelante la hora de salida, no como suele ocurrir en ocasiones, que se sigue terminado la jornada excesivamente tarde. Algo parecido ocurre con prácticas como el teletrabajo, que puede terminar convirtiendo a los empleados en “prisioneros” del trabajo, utilizando esta flexibilidad como complemento o prolongación en casa de la jornada laboral. 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.

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. La expe-

riencia de los responsables de Recursos Humanos pone de manifiesto, sin embargo, que los mandos intermedios tienen más control sobre la concreción de la cultura de conciliación de la empresa que la propia organización. La delegación de esta capacidad de facilitar la conciliación de los empleados hacia los cuadros de mando permite que se produzca un efecto de capilaridad conciliadora en la organización. Cuando, además, aparece un proceso descentralizador hacia los directivos, es cuando se logra que aquélla se pueda plantear no tanto en límites legales sino en términos de sentido común. En este caso, los trabajadores y la empresa se benefician de un planteamiento que permite ajustar las necesidades de ambas partes de una forma razonable, mediante la aplicación de elementos de ajuste que, estando o no contemplados en el marco regulador, son necesarios en un momento determinado para acomodar el equilibrio entre el personal y la empresa. Por otro lado, los directivos también tienen que predicar con el ejemplo y no pueden hacer que sus jornadas laborales sean interminables.

No obstante, aunque la descentralización permite obtener ventajas de acomodación, en empresas que practican esta descentralización sin control, se puede llegar a producir un efecto de alejamiento organizativo por parte del directivo con respecto a la conciliación, además de posibles casos de discriminación entre unos empleados y otros, según sea la ideología del directivo que debe aplicar las medidas. 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.

Las políticas de conciliación no se pueden aplicar en condiciones homogéneas en todos los puestos de trabajo. Hay determinadas ubicaciones laborales donde se hace más difícil. Las limitaciones a la aplicación de una política de conciliación y la necesidad de su adaptación a las circunstancias específicas proceden de las características del puesto de trabajo, del nivel jerárquico y del área organizativa que ocupan las personas que conforman la organización. Estas limitaciones no implican, sin embargo, la imposibilidad de llevar a cabo aplicaciones diferenciales en función de estas circunstancias.

Los puestos de trabajo en régimen de turnos son un ejemplo. Tradicionalmente considerados puestos de trabajo en los que no es posible aplicar medidas de flexibilización conciliadora, hay empresas que han diseñado medidas para perfeccionar el equilibrio conciliador, estableciendo, por ejemplo, limitaciones a la rotación de los turnos o criterios de preferencia cuando se dan determinadas circunstancias personales o familiares.

El lugar que se ocupa en la jerarquía de mando de la empresa es otro aspecto que condiciona la aplicación de políticas de conciliación. Así, los directivos deben asumir una realidad conciliadora muy diferente de la existente en otras categorías inferiores de la organización. Los mandos intermedios no suelen solicitar medidas de conciliación porque así lo asume la cultura “generalmente aceptada” en el entorno empresarial y porque el diseño de sus puestos de trabajo no suele basarse en el trabajo en equipo, de forma que cuando alguien debe ausentarse, la organización no está preparada para asumir esa ausencia. Es el techo de cristal para las mujeres que quieren conciliar carrera profesional y vida familiar, así como un freno adicional a la mayor corresponsabilidad familiar de los hombres. La facilitación de la conciliación entre este colectivo de la empresa sólo se logra si el desempeño de la función está menos personalizada, si los empleados trabajan en equipo y pueden asumir la labor de otros compañeros cuando resulte necesario.

Donde suele resultar más fácil la aplicación de políticas de conciliación es en puestos con tareas más mecanizadas y repetitivas, pues los trabajadores son más fácilmente sustituibles dada la naturaleza del trabajo que asumen.

Para finalizar, es posible identificar ciertas diferencias en la capacidad conciliadora de los trabajadores dependiendo del área organizativa de la empresa. La mayoría de las grandes corporaciones presentan diferentes capas conciliadoras. Algunos trabajadores pertenecen a la capa conciliadora donde residen las áreas organizativas en las que es más fácil conciliar; otros, en cambio, se ubican en capas donde se encuentran actividades en las que la conciliación es muy difícil o imposible (trabajo durante la noche o prestación de servicio durante un abanico horario muy amplio). En estas áreas, sólo un cambio cultural del sector empresarial y del cliente, así como la aplicación de las herramientas tecnológicas, podría facilitar la conciliación, tal y como lo están demostrando ya algunas de las organizaciones.

La generalización de una cultura empresarial que considere la conciliación como un aspecto importante de la cultura de la empresa tiene sus limitaciones también en el proceso 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 crecen 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 diferen-

te en función de la relación que se tiene con el empleado: los trabajadores que pertenecen a áreas de trabajo flexible suelen tener unas condiciones laborales que hacen difícil la conciliación.

La estructura organizativa de las empresas, cada vez más compleja, proporciona, por tanto, nuevos retos relacionados con el análisis de la conciliación. Si las diferencias dentro de una organización en la capacidad de conciliar se acrecientan, pueden aparecer problemas que afecten a la aplicación armónica y universal de una cultura conciliadora.

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. Y si en otros países se está haciendo, como señaló una directora de una multinacional española entrevistada, “¿por qué no vamos a poderlo hacer nosotros?”. Además del cambio en la cultura organizativa, a continuación se recogen algunas medidas que podrían pasar a formar parte de una política de facilitación de la conciliación de la vida laboral y la vida personal. ■

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE CONCILIACIÓN DE VIDA LABORAL Y PERSONAL

Las empresas pueden introducir muchas medidas que contribuyan a hacer frente al desafío de la conciliación de la vida familiar y laboral. Algunas pueden representar gastos “importantes” para las mismas o modificaciones “sustanciales” en el funcionamiento u organización de la actividad. Otras, por el contrario, no requieren apenas cambios sustanciales en la organización y dinámica de la empresa, ni tampoco comportan gastos sustanciales para las mismas.

A continuación se presentan algunas medidas que pueden contribuir a hacer el entorno laboral más favorable a la conciliación. No es un inventario de todas las medidas posibles, sino que se incluyen aquellas sobre las que se han pronunciado los directivos de Recursos Humanos que han participado en el proyecto. En muchos casos hemos podido constatar que si algunas de ellas no se han introducido es, o bien porque los representantes de los trabajadores no las han incluido en el proceso de negociación colectiva, porque las han “sacrificado” en aras de otros objetivos, o bien porque no han reparado en ello, bien por inercia o por “miedo organizacional” a las innovaciones.

Por último y en este contexto, también es preciso destacar dos aspectos que por obvios que sean, no pueden dejarse de mencionar. Por un lado, señalar que las medidas de conciliación no son el único aspecto de las condiciones laborales que deberían negociarse entre las partes sociales, debiéndose buscar siempre un equilibrio entre los intereses de los distintos colectivos sociales que trabajan en la empresa. Por otra parte, hay que destacar que no existen medidas de carácter universal, válidas en todo tiempo y lugar y para todo tipo de empresa. Cada empresa deberá evaluar el alcance que quiere dar a la política de conciliación de vida laboral y personal y qué medidas procede introducir en función de las necesidades de la plantilla y de la propia organización.

Las medidas que se van a discutir están clasificadas en los siguientes grandes apartados:

1. Medidas relacionadas con los permisos
2. Medidas relacionadas con la flexibilidad de los tiempos de trabajo
3. Medidas relacionadas con el lugar de trabajo
4. Prestaciones sociales relacionadas con la conciliación
5. Otras medidas

1. MEDIDAS RELACIONADAS CON LOS PERMISOS

Los permisos legalmente establecidos por la Ley 39/1999 de conciliación de vida familiar y vida laboral pueden mejorarse en múltiples sentidos, bien ampliando su duración, bien flexibilizando su utilización.

1.1 AMPLIACIÓN DE LA DURACIÓN DE LOS PERMISOS LEGALMENTE ESTABLECIDOS

La baja por maternidad puede ampliarse adicionalmente a las 16 semanas legalmente establecidas a voluntad de las partes. Lo más frecuente es la ampliación en una o dos semanas adicionales con el pago por parte de la empresa del salario correspondiente a dicho período. Dado que 16 semanas es el período mínimo establecido por la Unión Europea, ampliarlo a 17 ó 18 semanas no es sino un acercamiento a las bajas por maternidad que existen en otros países de la Unión, si bien a coste de la empresa y no de la Seguridad Social.

El permiso de lactancia (dos 1/2 horas al día de descanso o reducir en 1/2 hora la jornada laboral hasta los 9 meses) puede ampliarse fácilmente hasta el año, permitiendo además reducir la jornada laboral en 1 hora, pues es frecuente que la productividad de la trabajadora no se vea afectada. Por el contrario, muchos directivos de RR.HH. han señalado que se suele desarrollar el mismo trabajo, pero en menos tiempo.

El derecho a reducción de jornada puede ampliarse en distintos sentidos. En el caso del cuidado de niños hasta los 6 años, puede ampliarse hasta una edad mayor (por ejemplo, los 12 años) del menor a cargo. En el caso de cuidado de familiares hasta segundo grado dependientes, puede ampliarse por encima del año legalmente establecido, por ejemplo, hasta 3 años, por asimilación a la excedencia, o mientras dure la relación de dependencia. También puede reconocerse este derecho por un plazo determinado para la materialización de determinados proyectos personales (por ejemplo, formación) o por cuestiones de “salud emocional”.

El derecho a la excedencia, al que recurren muy pocos trabajadores/as, puede mejorarse en el caso de cuidado de niños ampliando su duración, pasando de los 3 años legalmente establecidos, por ejemplo, hasta los 5 años. En el caso de cuidado de familiares se puede ampliar desde el año legalmente establecido hasta los 3 años (ó 5 años).

También puede reconocerse este derecho para determinados proyectos personales (por ejemplo, formación) o simplemente como período “sabático”.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- Contribuye a mejorar la imagen social de la empresa, tanto cara al exterior, como cara a los trabajadores. La introducción de estas medidas en el marco de una política más amplia destinada a desarrollar una cultura de conciliación permite optar a las cualificaciones del tipo “best place to work” o “empresa conciliadora”, lo que contribuye a hacerlas más competitivas en el reto por atraer y retener talento.
- Siempre que la adaptación a los permisos no comporte sobrecarga de trabajo para los/as compañeros/as, puede contribuir a reforzar la motivación y la lealtad a la empresa.
- La ampliación a situaciones “no familiares” evita posibles agravios comparativos, con los consiguientes resentimientos, y posibilita una mayor identificación y lealtad a la empresa.
- Según las circunstancias, reduce el nivel de estrés de los/as trabajadores/as afectadas/os.

INCONVENIENTES

- Según las circunstancias y según cómo se materialicen estas ampliaciones pueden suponer costes económicos para las empresas más o menos importantes. Estos costes pueden reducirse si se ven compensados por aumentos de la productividad de los/as trabajadores/as beneficiados.
- Si la sustitución del trabajador/a se hace repartiendo el trabajo entre los/as compañeros/as, estas ampliaciones pueden ser fuente de conflicto.
- Según las circunstancias, puede implicar desafíos organizativos de cierta importancia, aunque éstos ya existen por la propia necesidad de cumplir la legislación vigente.

1.2 FLEXIBILIZACIÓN EN LA UTILIZACIÓN DE LOS PERMISOS LEGALMENTE ESTABLECIDOS

La flexibilización en el uso de la baja por lactancia puede darse permitiendo la posibilidad de acumular todas las horas y sumarlas a la baja por maternidad, de forma que la duración de ésta pasaría de 16 a 19 semanas, con remuneración íntegra. Esta posibi-

lidad está implantada en bastantes grandes empresas y no es valorada como costosa, ni desde el punto de vista organizativo, ni desde el punto de vista económico, pues no supone ampliación de derechos legales.

La flexibilización en el uso del derecho a reducción de jornada puede darse permitiendo reducir la jornada no sólo en 1/3 o 1/2, sino en las fracciones horarias que el/la trabajador/a considere necesarias en función de su situación familiar o personal concreta (1/2 hora, 1 hora, etc.). Para reducciones “pequeñas”, que pueden compensarse en general con un aumento de la productividad, no debería haber reducción proporcional del salario.

La flexibilización en el uso del derecho a excedencia puede hacerse también dando facilidades para excedencias “cortas” o “muy cortas”, como por ejemplo, de uno o varios meses, o incluso días, a fin de facilitar la búsqueda de soluciones que posibiliten la conciliación (“hasta que comience el curso escolar”, “hasta que encuentre una residencia”, etc.).

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS E INCONVENIENTES

- Básicamente son las mismas que en el caso de la ampliación de la duración de los permisos.

1.3 PERMISO DE PATERNIDAD

La discusión sobre la introducción de un permiso específico de paternidad busca transformar la tradicional división de roles en función del género. La incorporación de la mujer al trabajo remunerado debe comportar también una incorporación del hombre al trabajo no remunerado, esto es, las responsabilidades de cuidado y atención de familiares dependientes debe repartirse entre hombres y mujeres. En las empresas se detectan indicios en este sentido, apareciendo los primeros hombres que acceden a permisos de maternidad. El cambio, no obstante, es lento y corresponde a las empresas, en el marco de su responsabilidad social, promoverlo.

En este contexto, el permiso legal de dos días por nacimiento se ha ampliado en algunas empresas a tres, cuatro o cinco jornadas libres. Según el borrador de la ley de igualdad, que tiene previsto aprobar el Gobierno, este permiso se amplía a 8 días. Según los directivos de RR. HH. consultados esta medida no planteará grandes problemas de adaptación, aunque se juzga que puede ser un problema importante para las

medianas y pequeñas empresas. Las grandes compañías tienen recursos suficientes para poder afrontar esta medida, sobre todo si se puede mantener el contacto con el padre, en los casos de puestos de especial relevancia.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- Supone un cambio cultural del que en general se puede beneficiar toda la sociedad, al conseguir un modelo de compatibilización de ámbitos más equilibrado, con ventajas tanto en el ámbito público como en el privado.
- Contribuye a un reequilibrio de los costes de la maternidad, disminuyendo aquellos que gravan principalmente a la mujer.
- Ayuda a mejorar el clima de trabajo entre hombres y mujeres, y un mayor grado de satisfacción de la plantilla.
- Una menor dependencia de determinadas personas (“personalismo”) y en determinados puestos, que puede incentivar la puesta en marcha de gestiones más flexibles y redistribuidas de responsabilidades.
- Un mayor compromiso de las empresas con los problemas derivados de la maternidad/paternidad de sus trabajadores.

INCONVENIENTES

- La inexistencia de una cultura suficientemente aceptada de “pro-conciliación” puede dar lugar a que no se entienda esta medida dentro de la empresa y que el trabajador sea discriminado por los propios compañeros y/o por la dirección de la compañía.
- La pérdida durante esos días de algunas figuras relevantes dentro de la empresa puede causar trastornos importantes en su organización.
- En aquellos casos donde se suele redistribuir el trabajo en caso de falta de algún trabajador, esta medida puede contribuir a depender del mayor esfuerzo de los compañeros, con el correspondiente malestar.
- Los costes económicos derivados de la ausencia durante los días que dura el permiso del trabajador.

2. MEDIDAS RELACIONADAS CON LA FLEXIBILIDAD DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO

2.1 FLEXIBILIDAD HORARIA

Es la medida de conciliación más citada y más extendida, en su práctica, en las empresas grandes. Para muchas compañías no supone ninguna novedad, puesto que la llevan aplicando desde hace lustros. Permite una mayor agilidad en la adecuación horaria de la plantilla sin inconvenientes organizativos.

Se refiere a la posibilidad de disponer de un margen horario de entrada al trabajo, de tiempo para comer y, consecuentemente, de salida. La flexibilidad supone establecer unos márgenes en la hora de entrada que se compensan en la hora de salida, bien en el mismo día o bien en un periodo semanal. En ocasiones, el plazo de compensación horaria puede llegar a ser de hasta un mes.

La flexibilidad horaria se adecua mejor en compañías en las que se aplica el sistema de trabajo por objetivos, en aquellas en que la actividad laboral se organiza en jornadas partidas y en centros grandes, donde se cuenta con plantillas elevadas y puede producirse una concentración alta de trabajadores en las horas de entrada o salida.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- Los/as empleados/as pueden gestionar el tiempo, de hasta una hora aproximada como media, de acuerdo con sus intereses personales y familiares, lo cual propicia la motivación y mejora el clima laboral.
- Rompe la rigidez que supone ordenar el tiempo de trabajo de acuerdo con una hora fijada de antemano para todos por igual. La participación personal en la determinación de los tiempos de trabajo repercute positivamente sobre el rendimiento.
- Además de evitar concentraciones en los centros de trabajo, el escalonamiento horario facilita, en las grandes ciudades, una redistribución de las personas por distintos servicios (colegios, comercios, etc.) en distintas horas, lo cual, tiene un efecto positivo, añadido, sobre la mejora en los desplazamientos a estos lugares.

INCONVENIENTES

- Puede provocar descoordinación cuando se trabaja en equipo y no se regulan convenientemente los tiempos de coincidencia.

- Cuando la flexibilidad es impuesta o cuando se produce exceso de flexibilidad, es decir, cuando da lugar a jornadas irregulares o plena disponibilidad, puede tener efectos perversos sobre los empleados/as, impidiendo la conciliación y dificultando la coordinación y la prestación de servicios entre los distintos actores implicados en la empresa.

2.2 ELECCIÓN DE TURNO DE TRABAJO

El ejercicio de esta medida supone la posibilidad de que el/la trabajador/a tenga preferencia a la hora de elegir turno cuando acredita una situación familiar determinada, derivada de la atención a personas dependientes, sean niños/as hasta una cierta edad o personas mayores, por enfermedad o incapacidad.

La causa que da opción por un determinado turno debe venir recogida en un catálogo de estipulaciones previamente negociadas y acordadas entre la parte social y la empresa, como requisito para evitar abusos o perjuicios para otras/os compañeros/as no acogidos a la medida.

El establecimiento de normas claras, respecto a los motivos que pueden dar lugar a cambios, así como respecto a la jerarquía de prioridades, facilita que, en muchos casos, sean los/as propios/as trabajadores/as quienes gestionen y aporten las soluciones más adecuadas.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- La posibilidad de practicar la flexibilidad aplicada al tiempo de trabajo a iniciativa del/a trabajador/a le permite a éste/a conciliar demandas familiares con el desempeño del trabajo.
- La facilidad en el acceso a cambios de turno por motivos personales o familiares evita ausencias derivadas de estos requerimientos extralaborales.

INCONVENIENTES

- La organización del tiempo de trabajo por turnos precisa de ajustes puntuales de los recursos humanos disponibles. En ocasiones, la especificidad de cada puesto de trabajo no permite realizar cambios o alteraciones sobre la asignación horaria establecida.

- Cuando el cambio de turno como medida conciliadora repercute en otros/as compañeros/as los efectos positivos sobre la persona beneficiada pueden tornarse en negativos para los no favorecidos por ella.

2.3 BANCO DE HORAS

Tradicionalmente ésta ha sido una de las medidas de conciliación que ha tenido más éxito en su implantación. Su articulación consiste en que los empleados puedan disfrutar de un margen de tiempo laboral para poder emplearlo en sus estrategias de vida privada. Esto puede beneficiar a la empresa, al poder hacer frente a picos de trabajo sin tener que abonar horas extraordinarias, y es beneficioso para el trabajador que tiene mayor flexibilidad para organizar su jornada.

Del análisis realizado se desprende, que en España esta medida aún no está muy implantada, a pesar de que la inmensa mayoría de las empresas disponen de mecanismos de control de entradas y salidas de sus trabajadores (“fichar”, ya sea por seguridad y/o por control de los tiempos de trabajo). Pocas son las empresas que tienen implantado un sistema que permita a sus empleados acumular tiempo durante semanas o meses para poder canjearlo en función de sus necesidades. Entre las más avanzadas que hemos encontrado se encuentran aquellas que establecen un máximo o mínimo de 15 horas en su “banco” para la libre disposición de sus trabajadores.

Lo más habitual, y que no es exactamente un banco de horas, es la compensación de manera formal o informal, del tiempo extra empleado ante determinadas puntas de trabajo. Esto permite a las empresas no tener que abonar horas extraordinarias, sino sustituirlas por horas o días libres, dando sólo en ocasiones libertad al trabajador para decidir cuando emplear ese tiempo. Aquellas compañías más dirigidas hacia el trabajo por objetivos apenas contemplan esta medida, pues no priman el tiempo de permanencia en la empresa sino la consecución de metas.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- Permite a las empresas poder hacer frente a necesidades eventuales de trabajo sin necesidad de recurrir a horas extraordinarias, ni esfuerzos extra a sus empleados.
- Aporta mayor libertad de auto - organización a los trabajadores en su equilibrio de vida laboral y privada, permitiéndoles ajustar sus necesidades, sin tener que recurrir a días de vacaciones o de asuntos propios.
- Contribuye a mejorar el ambiente dentro de la plantilla.

INCONVENIENTES

- No todas las empresas pueden dejar a sus empleados libertad para organizar su jornada laboral pues dependen del lugar y rol que ocupen en la organización.
- A veces es la empresa la que establece el momento en que estas horas o días se pueden disfrutar, no haciendo posible la verdadera flexibilidad.
- Obliga a las empresas a realizar un control permanente del tiempo de trabajo de sus plantillas, para poder computar el tiempo de más o de menos que corresponde a cada trabajador.

2.4 LUCES APAGADAS

El cierre de la actividad laboral en el centro de trabajo a una hora determinada se conoce como “luces apagadas”. Es una medida para la conciliación puesta en marcha por el Ministerio de Administraciones Públicas en el ámbito de la Administración Central e imitada por otras Administraciones Autonómicas y Locales. También tiene precedentes en otros países y en algunas empresas privadas.

Establecer un límite horario de salida del trabajo no tiene por qué oponerse a la flexibilidad, puesto que puede existir flexibilidad horaria, de entrada y de salida, teniendo ésta última un límite temporal acotado.

Es una medida encaminada a corregir las largas jornadas, poco productivas, que se asocian con el modelo español de distribución del tiempo de trabajo. Requiere partir del reconocimiento de que más tiempo en el puesto de trabajo no significa mayor productividad, porque a partir de una determinada dedicación al trabajo la concentración y el rendimiento disminuyen.

Sólo puede establecerse en jornadas laborales que permiten flexibilidad horaria pero no en el sistema de trabajo a turnos ni en áreas de actividad centradas en la atención al cliente, en cuyo caso la hora de apagar la luz es la de finalización del servicio o la del cierre del establecimiento.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- Conocer la hora de salida del trabajo ofrece ventajas para los/as empleados/as a la hora de planificar actividades extralaborales; es decir, conciliar vida laboral y personal-familiar.

- Evita alargar la jornada laboral de manera ilimitada sin que tal prolongación repercuta en la realización de un trabajo más eficaz.
- Obliga a planificar, organizar y realizar el trabajo a lo largo de una jornada previamente definida, donde los criterios de eficacia y eficiencia predominen sobre tiempos de presencia y permanencia.

INCONVENIENTES

- Pone topes horarios a quienes gustan de realizar el trabajo sin horario o en horas extremas. Y también a quienes retrasan su hora de entrada por distintos motivos.
- Impide el cumplimiento de objetivos cuando el trabajo se retrasa o cuando las entregas se fijan a corto plazo.
- Es imposible de aplicar en determinado tipo de puestos o servicios, sobre todo, cuando hay que dar servicio las 24 horas del día o dentro de un amplio abanico horario. La organización de este tipo de servicios o actividades no tiene por qué afectar necesariamente a todos los departamentos de la empresa.

2.5 FLEXIBILIDAD VACACIONAL

El número de días de vacaciones, y sobre todo la flexibilidad a la hora de gestionar estos periodos, pueden constituir una medida de conciliación importante de la que pueden disponer trabajadores y empresas. Algunas compañías suman a estos días los existentes para asuntos propios e incluso una bolsa de horas para dedicarlas a cuestiones administrativas, burocráticas, o propiamente conciliadoras. El aspecto clave en este sentido es la flexibilidad que permita la empresa en su uso, pues ello puede dar lugar a que obligatoriamente toda la plantilla disfrute de un mismo periodo de manera continuada, no favoreciendo en este caso a la conciliación, permitir dividir estos días en distintos periodos, e incluso llegar a una flexibilidad total, es decir, que las personas puedan disponer de estas jornadas con total facilidad, llegando en ocasiones hasta sólo tener que justificar su ausencia con periodos cortos (48 horas).

De las entrevistas realizadas se desprende una tendencia hacia una mayor flexibilidad en las posibilidades de organización del periodo vacacional, teniendo la dirección siempre la última palabra; no obstante, hay sectores y determinados puestos en los que esta medida presenta una mayor dificultad.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- Permitir que las personas se autogestionen su tiempo libre y que puedan dedicarlo a actividades de conciliación, por ejemplo resolver determinados problemas de ámbito privado sin que esto repercuta en la empresa.
- Poner en marcha una medida conciliadora sin apenas costes de productividad ni económicos, al ser los propios días de ocio del trabajador los que se utilizan para solventar estos asuntos.
- Mejorar la coordinación y el trabajo en equipo de los miembros de la plantilla, al tener en ocasiones que compatibilizar estos días con compañeros para que no se resienta la productividad final.

INCONVENIENTES

- No todas las empresas pueden establecer esta flexibilidad, pues dependen de las necesidades de servicio a los clientes y/u otros departamentos; son ellos los que en último término establecen los periodos de menor actividad y las puntas de trabajo.
- Requiere un ajuste organizacional, al tener que poder poner en marcha medidas de sustitución o redistribución del trabajo sin que se resienta la productividad final.
- En ocasiones no es aplicable a toda la plantilla debido a la responsabilidad de algunos puestos, lo que puede generar malestar y discriminaciones dentro de la empresa.

2.6 SEMANA LABORAL COMPRIMIDA

Desde un punto de vista conceptual, la semana laboral comprimida permite concentrar las horas de trabajo en un menor tiempo semanal. No se trataría de reducir el número de horas semanales que aporta un trabajador a la empresa sino de concentrarlas en un periodo inferior al habitual: de lunes a jueves o de lunes a viernes hasta el mediodía. Esta última posibilidad es muy frecuente en los meses estivales.

Los elementos culturales de tipo empresarial tienen una gran influencia sobre medidas de esta tipología. La aplicación de semanas laborales comprimidas sólo es posible cuando todas las organizaciones que componen la cadena de valor de la prestación/elaboración de un determinado servicio/producto entran de forma conjunta en esta dinámica cultural.

La mayor limitación a la implantación de este tipo de medida se produce en las áreas que prestan servicio al cliente; pues en los últimos tiempos se ha generado una dinámica competitiva en el sector empresarial que ha puesto el énfasis en las ventajas competitivas que se sustentan sobre la capacidad de atención al cliente. La implantación de la semana laboral comprimida requiere un giro cultural que permita interpretar que los clientes no reciben un mejor servicio por estar atendidos durante más tiempo, sino por tener niveles de atención de elevada calidad.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- Puede mejorar determinados niveles de absentismo que se producen por la inexistencia de tramos laborables para asuntos propios.
- Fomenta un desarrollo cultural basado en el trabajo por objetivos, frente a uno de remuneración y ascenso sobre la base de la “presencia o estancia” en el puesto de trabajo.
- Mejora el tiempo propio del empleado/a, permitiendo que éste pueda “desconectar” de su actividad diaria y ser más eficiente y productivo durante los días laborables de la semana.
- Permite una reorganización del tiempo de trabajo orientada a la eficiencia.
- Incrementa los niveles de motivación del personal.

INCONVENIENTES

- Supone un cambio cultural importante en la cadena entre proveedores y clientes.
- Pueden aparecer problemas iniciales en la implantación para ramas de actividad cuyos clientes están acostumbrados a recibir servicio cinco o siete días a la semana. No obstante, en muchas empresas es una práctica frecuente durante el período estival y ello no plantea mayores problemas.
- Puede no ser aplicable en áreas concretas de actividad de la empresa.

2.7 JORNADA COMPARTIDA

La jornada compartida o *job sharing* permite que un mismo puesto de trabajo pueda ser ocupado por más de un trabajador. Habitualmente son dos los trabajadores que comparten las tareas inherentes a dicho puesto, siendo la jornada laboral de ambos a tiempo parcial.

La regulación de las jornadas compartidas debe quedar perfectamente especificada

en el ámbito organizativo. Los trabajadores que se han acogido a este tipo de jornada pueden quedar en una situación discriminatoria con respecto a otros trabajadores a tiempo completo en función de la interpretación que la empresa tenga con respecto a parámetros de antigüedad, remuneración o escala laboral.

Los objetivos para un puesto de trabajo en régimen de jornada compartida no deben ser unos objetivos personales, sino que deben estar asociados al puesto de trabajo; por ello, se requiere que las personas que ocupan este tipo de puestos tengan unas competencias y valores equilibrados. Sin embargo, en algunos casos, la jornada compartida requiere una elevada definición de funciones y responsabilidades puesto que la carrera profesional de cada uno de los trabajadores debe ser considerada de manera independiente.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- El desempeño del trabajador es superior si la fracción de la jornada que se comparte no es a tiempo completo. Aumenta la productividad y la eficacia pues la duración de la jornada permite mantener un nivel bajo de cansancio.
- Las posibilidades de conciliación para el trabajador se multiplican al existir un “gemelo” con el que se puede coordinar para organizar el trabajo y acomodarlo a cualquier situación.
- Para la empresa existe una garantía de que la ausencia de un trabajador por cuestiones de conciliación no afectará a la productividad ni a la eficacia del puesto de trabajo, pues existe una persona capaz de hacer doble turno en un momento dado con las competencias y el conocimiento adecuados.
- La fidelidad del empleado que busca este tipo de contratación es muy alta.
- Se consiguen reducciones en el absentismo.

INCONVENIENTES

- Se requieren un elevado grado de coordinación y cooperación entre los trabajadores que comparten la jornada.
- Este tipo de jornada no es fácilmente aplicable a directivos o mandos intermedios debido al tipo de tarea que desarrollan.
- La responsabilidad puede diluirse entre las personas que comparten jornada.
- Posibles tratos discriminatorios en cuestiones de remuneración por antigüedad o en caso de ascensos.
- Puede aparecer un ligero aumento del coste en relación con el puesto compartido; pero la productividad, eficiencia y fidelidad pueden compensarlo sobradamente.

3. MEDIDAS DE FLEXIBILIZACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO: EL TELETRABAJO

El teletrabajo permite que las personas realicen su actividad en una localización geográficamente separada de la ubicación de la empresa. Para que pueda hablarse de teletrabajo debe haber una conexión telemática con la empresa; esto permite que el empleado/a reciba información y conocimiento de cualquier tipo en tiempo real. Los trabajadores, que no cumplen esta condición pero realizan trabajo para la empresa no deben encuadrarse dentro del teletrabajo, sino en otra tipología de relaciones contractuales de tipo mercantil.

Como consecuencia de ello, los teletrabajadores deben ser considerados de forma equivalente a los trabajadores presenciales: los derechos y deberes no se alteran en el caso del teletrabajo.

Las organizaciones que desean implantar el teletrabajo deben asociar esta forma laboral a los puestos que, además de ser susceptibles de teletrabajar, tienen un elevado grado de descentralización y se evalúan y controlan mediante el cumplimiento de unos objetivos.

VENTAJAS DE SU PUESTA EN MARCHA

- Permite una reducción de los costes asociados a la estructura de la empresa.
- Dota de una mayor flexibilidad organizativa en el ajuste al cliente/proveedor.
- Permite que las personas puedan tener un elevado nivel conciliador al no depender de una presencia física para ser considerado un trabajador productivo y eficiente.
- Puede elevar el nivel de motivación del individuo.

INCONVENIENTES

- No todos los puestos de trabajo pueden desarrollarse en régimen de teletrabajo. Los puestos de *front office* carecen de esta posibilidad al vincular la tarea a una exposición directa con el cliente.
- El empleado puede perder las referencias organizativas del grupo empresarial al que pertenece si el teletrabajo se desarrolla de forma permanente y con una escasez de contactos personales.
- Las empresas que desarrollan el teletrabajo necesitan unas herramientas telemáticas altamente desarrolladas.

- No todos los trabajadores tienen competencias para teletrabajar, se requiere una elevada orientación al compromiso y la responsabilidad.

4. PRESTACIONES SOCIALES DE LAS EMPRESAS RELACIONADAS CON LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

4.1 GUARDERÍAS

La legislación educativa de nuestro país establece como edad mínima de escolarización los tres años, estando prácticamente escolarizados todos los niños a partir de dicha edad. Desde el punto de vista de la conciliación, el problema se encuentra en el tramo de edad de cero a tres años. Tradicionalmente ésta ha sido una cuestión que han resuelto las familias de manera privada, sin embargo, se ha detectado que es un asunto que preocupa actualmente a muchas empresas y que pueden colaborar para contribuir a mejorar el ambiente laboral.

El análisis realizado muestra que la respuesta más habitual por parte de las empresas con mayor sensibilidad hacia el desafío de la conciliación suele ser la puesta en marcha del llamado “ticket o cheque guardería”, que consiste en una ayuda desde 36 a 200 euros al mes para compensar los costes que supone la escolarización de los niños en Escuelas Infantiles (“guarderías”). Esta ayuda se suma a la de 100 euros que concede la Comunidad de Madrid para este mismo fin. El objeto perseguido es reducir los costes para los padres de la escolarización temprana de sus hijos. Por otro lado, pocas son las compañías que actualmente deciden ir más allá e instalar una guardería dentro del propio centro de trabajo.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- Supone un recurso más con el que facilitar las estrategias privadas de los empleados para contribuir a conciliar familia y trabajo.
- En el caso de instalación de guardería dentro de la propia empresa se consigue un ahorro en los desplazamientos por parte de los padres, mayor tranquilidad y concentración en su actividad laboral.
- Escaso coste para la compañía, pues depende en general del índice de natalidad y éste no suele ser muy alto. Por otro lado, suele haber beneficios fiscales para la empresa asociados a esta práctica.
- Mejora en general la motivación del trabajador/a y facilita su identificación con la empresa.

INCONVENIENTES

- Para algunas empresas puede llegar a resultar un coste importante, sobre todo en aquellas más pequeñas, fuertemente feminizadas y/o con una edad media de sus empleados jóvenes.
- La existencia de guarderías dentro de las empresas puede afectar a aquellas que tengan diversos centros y tengan que incorporarlos a todos para no incurrir en discriminación con el resto de empleados.
- En ocasiones no se pueden instalar guarderías dentro de las propias empresas, al no estar previsto en la organización de los espacios o no poder garantizar las condiciones establecidas por la legislación.
- Puede generar sentimiento de discriminación frente a los/as trabajadores/as que no pueden beneficiarse de estas medidas (por carecer de hijos pequeños o porque sus hijos son atendidos por familiares).
- Cuando únicamente son las madres quienes llevan a sus hijos a la guardería de su centro de trabajo y no se modifica el tradicional reparto del trabajo por género.

4.2 ORGANIZACIÓN DE CAMPAMENTOS

Esta es una medida articulada para padres con niños pequeños, su objetivo principal se dirige a gestionar el tiempo libre de sus hijos con la finalidad de que no le supongan trastornos para el trabajo de sus padres. Existen distintos tipos de campamentos, algunos sólo para unas determinadas épocas del año (vacaciones de verano, semana santa, navidad, etc.) y otros que permanecen de manera continua durante todo el año, e incluso pueden ser utilizados para días específicos (fiestas escolares). La oferta en este sentido, suele ser muy amplia abarcando desde los campamentos de música, inglés, náutica, técnicas de estudio, etc... Su utilización es cada vez más habitual en empresas donde existen plantillas con un número significativo de niños pequeños. El papel de la compañía en este sentido suele ser variado, desde aquellas que se limitan a informar de la existencia de este servicio, haciendo de meros transmisores de las ofertas que reciben de empresas dedicadas a estos servicios, a otras que ejercen de intermediarias e intentan negociar unos precios más beneficiosos para sus empleados, llegando incluso a la cofinanciación.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- Supone un recurso más con el que cuentan los padres de la compañía para poder gestionar su vida familiar.

- La empresa consigue que los padres no tengan que pedir días libres por este motivo.
- Permite una mayor dedicación de los padres a la compañía durante esos días, ya que al solventar este problema familiar se encuentran más centrados en su trabajo.
- No es una medida costosa para la empresa, pues ésta se limita a cuestiones organizativas y es ella misma la que decide si quiere o no cofinanciar el servicio.

INCONVENIENTES

- En ocasiones para la puesta en práctica de esta medida es necesario que existan un mínimo de niños en la compañía interesados en participar, lo cual a veces no es posible.
- No todos los campamentos se adaptan a la edad de los hijos que tiene el personal de la empresa, por lo que debe haber suficiente oferta para todas las edades, lo que a veces no es fácil.
- En ocasiones el coste de estas actividades supone un gravamen para muchas familias, afectando a sus economías domésticas, creando el lógico malestar.

4.3 CONTRATOS CON EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN SERVICIO PARA LA CONCILIACIÓN

La puesta en práctica va dirigida a facilitar las labores de conciliación propias de la vida privada y así poder ganar más tiempo y atención al trabajo, y con ello a la propia empresa. La variedad de servicios que pueden desempeñar este tipo de empresas es muy amplia. Los más importantes se refieren a: a) Informar o asesorar sobre cuestiones de la vida privada (administrativas, tributarias, guarderías, campamentos, residencias de ancianos, etc.); b) Apoyo personalizado a través de psicólogos y otros profesionales para casos de conflictos familiares, entre compañeros, ayuda emocional, estrategias de afrontamiento en casos de estrés, etc.; c) Prestación de servicios personalizados, es decir, que una persona gestione durante la jornada laboral determinadas funciones personales que incumben directamente al trabajador, desde renovar el DNI o el permiso de circulación, hasta ofrecer personas “de confianza” para “hacer de canguro” o cuidar a familiares enfermos.

El rol desempeñado por las empresas respecto a la relación con estos servicios suele ser de dos tipos: Por un lado, la función de mediación, es decir, la compañía no gestiona nada, simplemente informa o aproxima a estas empresas al trabajador, llegando

como máximo a buscar paquetes de ofertas más rentables para los mismos o dando cursos de asesoramiento sobre esta cuestión (por ejemplo, donde encontrar guardería, asistenta etc.). Por otro lado, la contratación o firma de convenios con este tipo de empresas para que presten servicios de los que se beneficien todos sus empleados. En algunos casos se ha creado incluso una propia dependencia dentro de la empresa para prestar este tipo de servicios junto con asesoramiento relacionado con conflictos o desavenencias dentro de la empresa, o para asesoramiento en relación a la carrera profesional. Especialmente significativa desde el punto de vista de la conciliación suele ser la labor que estas empresas realizan los días en los que el calendario laboral no coincide con el escolar, donde se desarrollan labores de guardería y ocio con los niños.

Algunas compañías optan por financiar el 100% de estos servicios, otras por pagar una cuota anual por trabajador, completando éste el resto, e incluso no pagando nada (función de mediación) suponiendo un coste cero para la empresa. En relación a esta cuestión, también se detecta la creación por parte de las propias empresas de fundaciones o asociaciones encaminadas a prestar este tipo de servicios, donde poder compaginar la participación voluntaria con la actividad de distintos profesionales.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE ESTAS MEDIDAS

- Supone un recurso más del que se puede disponer para facilitar la conciliación.
- Permite prevenir y hacer frente a determinados imprevistos tanto de la vida profesional de la empresa (por ejemplo, pedir que el empleado se quede hasta más tarde) como de la vida privada (por ejemplo, tener que atender a un niño/a o familiar enfermo).
- No tiene por qué tener un coste excesivamente elevado, pues puede ser la propia empresa la que establezca hasta donde puede llegar.
- Facilita la concentración en el trabajo y la productividad del trabajador, previniendo el absentismo y favoreciendo un mejor clima de trabajo.

INCONVENIENTES

- En España estos servicios aún no están muy desarrollados por lo que existe poca competitividad al respecto, lo que puede repercutir en la cantidad y calidad de servicios ofertados.
- Muchos de los servicios que se ofertan parten de la premisa de la “confianza” en terceros, por cuanto tienen que ser otras personas las que se encarguen de partici-

par en cuestiones privadas, lo que en ocasiones puede dar lugar a ciertos recelos y desconfianza (“que no le convenza”).

- El coste del servicio en ocasiones puede ser percibido como elevado, sobre todo si es el propio trabajador el que debe hacer frente a su financiación.

5. OTRAS MEDIDAS

5.1 REUNIONES

Las reuniones, como mecanismo de coordinación en toda organización, pueden tener importantes efectos sobre la conciliación. Las políticas que se siguen en relación con el establecimiento y gestión de las reuniones pueden definir parte del perfil conciliador de una empresa.

Estas políticas suelen tener su origen en los niveles más elevados de la organización y es responsabilidad de la capa directiva el hecho de no convocar reuniones a partir de una determinada franja horaria y/o agilizar su funcionamiento para hacerlas más cortas y operativas. Esta sencilla medida es un elemento de ayuda para la tarea conciliadora, que debe ser fomentada por la cultura de la empresa y asumida e implantada por los trabajadores, especialmente los directivos. El establecimiento de reuniones en horarios cercanos a la salida laboral pone en peligro el equilibrio organizativo y acrecienta la necesidad de garantizar una cultura que fomente unos “mecanismos de coordinación responsables”, entendiendo por tales los que no interfieren la capacidad conciliadora de los empleados de las empresas.

VENTAJAS DE SU PUESTA EN MARCHA

- Esta es una medida que facilita la conciliación sin suponer prácticamente coste alguno para la empresa. Se refiere a modificar hábitos de conducta con el objeto de hacer posible la conciliación de las obligaciones laborales con las privadas, no alargando artificialmente las jornadas laborales.
- Supone la adopción de prácticas que hagan posible organizar mejor el tiempo de las reuniones, optimizando los costes que éstas a veces implican, y promoviendo un clima de mayor eficiencia en el funcionamiento de los equipos de trabajo.
- Permite ahorrar tiempo y aumentar la productividad.

INCONVENIENTES

- Obliga a racionalizar los tiempos de las reuniones, no dejando espacio para manifestaciones expresivas que contribuyen a relajar el ambiente y/o a cimentar vínculos y/o afinidades sociales. Este tipo de prácticas puede repercutir en el clima laboral, haciéndolo excesivamente “frío”.
- En aquellas empresas acostumbradas a disponer de parte del tiempo libre de sus empleados por esta vía (al poner las reuniones muy tarde y alargarlas en demasía), lógicamente esta medida puede producir una pérdida considerable del tiempo productivo no regulado, lo que eventualmente puede tener repercusiones negativas en la productividad.
- En ocasiones, establecer estas reuniones en otros horarios puede interrumpir el habitual desenvolvimiento de la jornada de trabajo, haciendo perder el ritmo de trabajo. ■

Referencias bibliográficas

- BOISARD, P., CARTRON, D., GOLLAC, M., VALEYRE, A. (2003): *Time and work: duration of work*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxemburgo. Disponible en Internet: <http://www.eurofound.ie>
- CALLEJO, J. (2005): “Estrategias temporales: relaciones entre tiempo de trabajo remunerado y tiempo de trabajo doméstico”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23.
- CHINCHILLA, N. Y LEÓN, C. (2005): *Conciliación de vida familiar y laboral*, Aguilar.
- 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>
- EUROPEAN COMMISSION (2000): *Flexible Work Practices and Communication Technology* (FLEXCOT), Final Report. Disponible en Internet: <http://www.ftu-namur.org/fichiers/FLEXCOT-rapfinal.pdf>
- 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.
- INE (2002): *Encuesta de Estructura Salarial*, 2002. Disponible en Internet: <http://www.ine.es>
- INE (2004): *Encuesta de Empleo del Tiempo 2002-2003*. Disponible en Internet: <http://www.ine.es>

INE (2005): *Encuesta de Condiciones de Vida*, 2004. Disponible en Internet: <http://www.ine.es>

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”. *Revista Economistas*, nº 72, pgs. 86-98.

MEIL, G. (2006): *Padres e hijos en la España actual*, Colección de estudios sociales nº 19, Fundación La Caixa, Barcelona 189 pp. Disponible en Internet: http://www.fundacion.lacaixa.es/estudiossociales/estudiossociales_es.html

MEIL, G. y VARA, M.J. (2004): *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>

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2002): *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo*. Disponible en Internet: <http://mtas.es>

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2003): *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo*. Disponible en Internet: <http://mtas.es>

MINTZBERG, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona (primera versión en inglés de 1979).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2004): *Breaking through the glass ceiling. Women in management*, Ginebra.

PÉREZ GARCÍA, F. (Dir.) (2005): *La medición del capital social. Una aproximación económica*, Fundación BBVA, Bilbao.

SCHEIN, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés, Barcelona.

SHAPIRO, G. (2000): “Employee involvement: opening the diversity Pandora’s Box?”, *Personnel Review*, vol. 29 nº 3 pp. 304-323. United Kingdom.

USMR-CC.OO. (2004): “La conciliación y las empresas madrileñas”. Iniciativa Comunitaria Equal EJE 3: “Un cambio en la organización del trabajo”, proyecto “Madrid, una ciudad para la conciliación”, Ed. A.D: Madrid por la igualdad, Madrid.

WILKINSON, A. (1998): “Empowerment: theory and practice”. *Personnel Review*, vol. 27, nº 1, pp. 40-56.

ANEXOS

ANEXO 1

Características básicas de las condiciones laborales en España

Tabla 1
Características de la ordenación temporal del trabajo de los asalariados según el tamaño de la empresa (número de empleados)

	Menos de 10	De 10 a 49	de 50 a 249	Más de 249	Asalariados del sector público	Total
% que comienza su jornada laboral antes de las 9:00	47	59	72	73	71	65
% con jornada a tiempo completo	72	84	86	90	88	85
% que trabaja más de 5 días por semana	23	21	19	16	16	19
% que trabaja sólo de lunes a viernes	69	67	63	68	64	66
% con horario irregular	10	15	12	15	15	14
% en turnos rotativos	5	7	20	19	14	13
% con jornada partida	55	59	48	47	27	43
% que trabaja siempre o a veces por la noche (*)	4	4	4	5	2	4
% que termina su jornada laboral antes de las 16:00	37	34	41	43	65	48
% que termina su jornada laboral más tarde de 19:30	27	23	19	17	12	18
Nro. de horas semanales trabajadas que declaran los varones que trabajan a tiempo completo (*)	43:16	42:53	42:52	41:20	38:52	41:59
Nro. de horas semanales trabajadas que declaran las mujeres que trabajan a tiempo completo (*)	42:03	41:13	39:38	41:12	37:09	40:05
% que se sale casi siempre o a menudo más tarde del horario previsto	27	31	30	40	22	29

Fuente: Instituto de la Mujer (2005): *Encuesta sobre conciliación de vida familiar y laboral*. Cuestionario a población en edad laboral. Estudio realizado en 2004 por GPI Consultores (*) Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005), *Encuesta de calidad de vida en el trabajo*. Trabajo de campo realizado en 2004 por el INE.

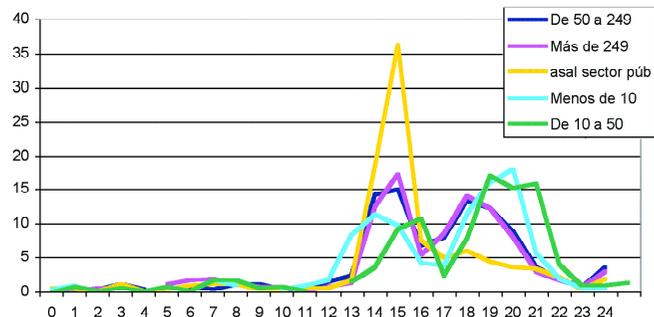
Tabla 2
Alcance de la flexibilidad horaria y prestaciones sociales para la conciliación por las empresas españolas

	Menos de 10	De 10 a 49	de 50 a 249	Más de 249	Asalariados del sector público	Total
Tiene flexibilidad horaria con respecto al comienzo y finalización de su jornada laboral	54	46	42	46	45	47
"Tengo flexibilidad en decidir cuando llegar o cuando marcharme"	30	24	23	23	26	26
Puede compensar la duración de la jornada laboral de unos días con otros?	52	43	43	46	41	44
Puede intercambiar turnos con otros compañeros/as?	92	89	88	94	88	90
Puede disponer de algún día u horas libres para atender necesidades familiares urgentes (por enfermedad u otros)?	90	83	84	90	90	88
Puede optar a una reducción de jornada no remunerada?	26	31	33	37	50	38
Facilita el centro en el que trabaja el acceso a una guardería, canguro, etc.?	4	5	5	9	10	7
Recibe o tiene acceso a información sobre posibilidades para facilitar la conciliación?	14	20	19	25	32	24
Considera que el centro en el que trabaja trata de facilitar la conciliación**	27	30	28***	26***	26	28

Fuente: Instituto de la Mujer (2005): *Encuesta sobre conciliación de vida familiar y laboral*. Cuestionario a población en edad laboral. Trabajo de campo realizado por GPI (*) Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005), *Encuesta de calidad de vida en el trabajo*. Trabajo de campo realizado en 2004 por el INE (**) Encuesta realizada en la Comunidad de Madrid en 2004 entre 2.141 trabajadores con cargas familiares (MEIL y VARA, 2004: 78). (***) Empresas de 50 a 100 y más de 100 trabajadores.

Gráfico 1

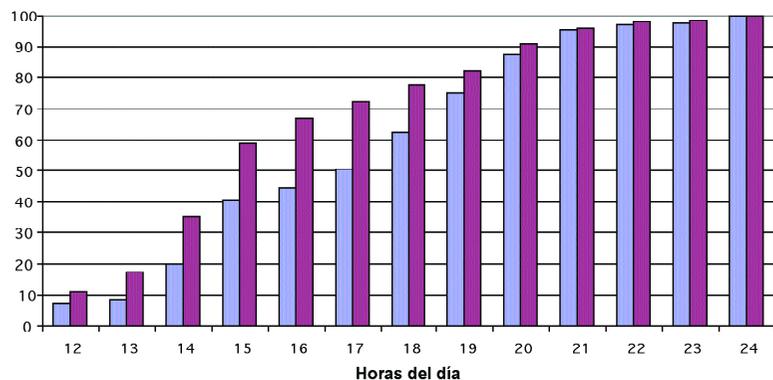
Horario de finalización de la jornada laboral. Porcentaje de trabajadores según el número de empleados de la empresa en que trabajan.



Fuente: Instituto de la Mujer (2005): *Encuesta sobre conciliación de vida familiar y laboral*. Cuestionario a población en edad laboral. Base: población asalariada. Trabajo de campo realizado por GPI.

Gráfico 2

Porcentaje acumulado de asalariados con hijos según el sexo que han terminado su jornada laboral en un día normal para cada una de las horas del día. Empresas de todos los tamaños*



Leyenda (*): A las 17 horas ya han concluido su jornada laboral "en un día normal" un 72 % de las asalariadas con hijos y un 51 % de los asalariados con hijos. A las 20 horas ya han concluido su jornada laboral un 91 y 87 % del total respectivamente. Fuente: Instituto de la Mujer (2004), *Encuesta de conciliación de vida familiar y laboral*. Cuestionario a población en edad laboral. Base: asalariados de ambos sexos de empresas de 50 y más empleados. Trabajo de campo realizado por GPI Consultores.

ANEXO 2

Listado de empresas que han participado en el proyecto

ACCENTURE	LILLY
ACERINOX	LOEWE
AENA	MASTERFOOD
ALCAMPO	MERK
ALCATEL	METRO DE MADRID
AMPER	MIRTO
BBVA	MRW
BMW (Servicios financieros)	QUALICAPS
CAJA MADRID	RED ELÉCTRICA
CONTINENTAL	RENFE
CREDITO Y CAUCIÓN	REPSOL YPF
EDS	ROCHE
EL CORTE INGLÉS (Informática)	SANTILLANA
EL PAÍS	SCH
ELECTROLUX	SEPI
EULEN	SKF ESPAÑOLA
FUNDACIÓN ONCE	SM EDICIONES
IBERDROLA	TELE CINCO
IBM	TELEFÓNICA
INDRA	UNIÓN FENOSA
INSA	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
LECHE PASCUAL	XEROX

ANEXO 3

Listado de códigos utilizados en el análisis cualitativo

Absentismo-conciliación	Fichar	Reducción jornada hombre
Agentes de la conciliación	Flexibilidad de talante	Reducción jornada sustitución
Baja maternidad promoción	Flexibilidad tele-trabajo	Reducción jornada-salario
Baja maternidad sustitución	Guardería	Referencias personales
Bajas por maternidad	Horario comidas	Responsabilidad de la empresa
Banco de horas	Horario comparación otros países	Responsabilidad de las AAPP
Beneficios sociales	Horario Cumplimiento	Responsabilidad de las personas
Bolsa de trabajo	Horario español	Reuniones
Cálculo Costes-Beneficios	Horario Flexibilidad	Rotación
Cálculo de beneficios	Horario laboral	Sábado
Cálculo de costes	Horas extraordinarias	Sustituciones puntuales
Campamentos	Jefe de departamento	Tele-trabajo
Carrera profesional	Jornada compartida	Tiempo parcial
Clima laboral	Jornada horas anuales	Trabajo por objetivos
Comparación otras bajas	Jornada Laboral Comprimida	Turnos
Comunicación	Luces apagadas	Vacaciones
Concienciación familiar de la empresa	Luces apagadas (-)	Valoración Plan Concilia
Conciliación cambio cultural	Luces apagadas (+)	Viernes
Conciliación mayores	Maternidad como problema	
Conciliación Moda	Matriz Conciliación	
Confianza	Medidas ventaja familia	
Contratación personal	Medidas ventaja mujer	
Coste económico AAPP	Motivación	
Coste maternidad mujer	Nacimientos al año	
Cultura paternidad	Necesidad servicio cliente	
Definición	Negociación colectiva	
Días no lectivos	No problema para empresa	
Diferencias por edad	Número de empleados	
Diferencias por género	Orgullo nacimientos (empresa)	
Diferencias por puesto	Paternalismo	
Diferencias por ramas de actividad	Permiso de lactancia	
Diferencias por tamaño	Permiso de lactancia (mejoras)	
Discriminación conciliadora	Permiso de paternidad 2 días	
Edad Media	Permiso maternidad mejoras	
Empresas para la conciliación	Permiso paternidad compartido	
Estructura de la empresa	Permiso paternidad nueva ley	
Estructura del grupo	Picos de trabajo	
ETTs	Plantilla	
Excedencias	Porcentaje mujeres	
Excedencias descalificación	Problema para la empresa	
Excedencias flexibilidad	Productividad	
Excedencias larga duración	Reducción de jornada	
Excedencias mejoras	Reducción jornada flexibilidad	

El objetivo general de esta investigación se centra en estudiar las políticas de recursos humanos de las grandes empresas en relación con la conciliación de la vida laboral y personal. En este contexto se realiza un análisis de 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 esfuerzo que se requiere para poner en marcha medidas conciliadoras no es de carácter económico sino organizativo. Este trabajo forma parte del proyecto "Madrid, Empresas y conciliación", 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.

Publicación disponible en internet en:

www.fg.uam.es

<http://www.uam.es/gerardo.meil>

<http://www.uam.es/cristina.garcia>

<http://www.uam.es/mangeles.luque>



FONDO
SOCIAL
EUROPEO



Madrid
empresas y
conciliación

