

LA COMPATIBILIDAD ENTRE TRABAJO Y VIDA PERSONAL

UN NUEVO RETO PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS(*)

ELENA MAÑAS ALCÓN

RUBÉN GARRIDO YSERTE

Departamento de Economía Aplicada
e Instituto Universitario de Análisis
Económico y Social.
Universidad de Alcalá.

El papel de la empresa en su dimensión ética y social, y no sólo económica, ha comenzado a ser recientemente objeto de atención y debate. Aunque no puede decirse que la preocupación por la ética y las buenas prácticas empresariales sea una cuestión absolutamente novedosa, sí es cierto que una serie de acontecimientos diversos o la concienciación

de los mismos, han precipitado en los últimos años una creciente preocupación por revisar la misión de la empresa en la sociedad. La percepción de la gravedad de los problemas ambientales, las prácticas poco transparentes detectadas en algunas empresas y el profundo cambio de valores que ha experimentado nuestra sociedad, son algunos de los hechos que explican esta demanda social para que las empresas, que son instituciones que no pueden permanecer aisladas de su entorno, afronten su parte de responsabilidad y contribuyan al logro de las aspiraciones sociales como miembros integrantes de la sociedad.

En ese proceso de cambio y para el tema que nos ocupa, resaltan dos hechos fundamentales. Primeramente, la superación de la especialización de roles por género y, en segundo término, la nueva percepción de los ciudadanos respecto a lo que el trabajo significa. Por un lado, el creciente predomi-

nio de hogares en los que tanto varones como mujeres desarrollan su dimensión laboral es claro, superándose cada vez más la tradicional especialización de unos y de otras hacia las esferas profesional y doméstica respectivamente. Según datos del INE el porcentaje de hogares en los que hay más de una persona ocupada no ha dejado de aumentar en los últimos años y la elevación en pocos años de la tasa de ocupación femenina española ha sido muy intensa, aunque todavía inferior a la media europea y, por tanto, con un apreciable margen para seguir aumentando en el futuro (la tasa de empleo de este colectivo aumentó más de 8 puntos entre 2001 y 2005, desde el 43,83% hasta el 52%).

Como consecuencia de esta nueva situación comienza a generalizarse un problema, antes poco relevante, de solapamiento entre la esfera laboral y la esfera personal en las personas activas al que ni

la tradicional forma de organización del trabajo en las empresas ni de las actividades en el hogar, puede dar una respuesta satisfactoria. Y lo anterior no sólo se refleja en el ámbito familiar o personal, sino que afecta al desempeño, la productividad y el compromiso de las personas para con la organización empresarial, con las consecuencias que puede tener para los resultados y la competitividad de ésta última.

La constatación de un voluminoso número de personas, muchas mujeres pero también cada vez más varones, que están insatisfechos con el resultado de no poder combinar adecuadamente su vida laboral y personal, e incluso de los que cambian o abandonan por este motivo unos empleos para buscar otros más satisfactorios desde esta perspectiva, da idea de la relevancia del problema, y muestra el reto que tienen las empresas para que esta insatisfacción no sea un freno para atraer y conservar el talento en un entorno cada vez más liderado por aspectos intangibles (calidad, innovación, adaptación) y para contar con personas comprometidas con la misión de la empresa, que vean los éxitos de la organización como propios, y, para ello, la reciprocidad en el compromiso debe ser clara, como analizamos a lo largo de las páginas siguientes.

La insatisfacción a la hora de compaginar trabajo y vida personal y familiar se evidencia en algunos de los datos que ofrece el INE en el Módulo de Conciliación de la EPA 2005. Más del 18% de las personas ocupadas, con hijos, que se hacen cargo del cuidado de éstos o de otras personas dependientes desearían cambiar la organización de su vida diaria (15% entre varones y 22% entre mujeres); bien reduciendo el tiempo de trabajo para dedicar más tiempo al cuidado de esas personas (14,3%) o bien delegando en otros el cuidado de hijos y personas dependientes para poder trabajar más tiempo (3,8%) (1). El 21% de los desempleados ven limitadas sus posibilidades de incorporación al mercado laboral por su dedicación al cuidado de sus hijos, de otros niños o de dependientes. Más de la mitad de los asalariados nunca o pocas veces puede modificar la organización de su trabajo para compatibilizarlo con sus requerimientos familiares.

Por otro lado, también existen evidencias del cambio de valores de la sociedad, y sobre todo entre las nuevas generaciones, en relación con su valoración del trabajo. Cada vez son más las personas que se expresan más de acuerdo con la filosofía de trabajar para vivir y no vivir para trabajar, como están percibiendo ya en muchos casos los directivos de las empresas. Una buena prueba de ello es que el trabajo no es el valor más importante frente

a lo que significan la familia o los amigos (2). La satisfacción con la situación laboral depende cada vez más del salario (Ahn, 2005), para relacionarse progresivamente con otros elementos que faciliten ese adecuado equilibrio, que permitan trabajar y vivir (véase De Luis Carnicer, et al., 2002). Algunas encuestas dirigidas al personal y directivos de empresas revelan un creciente interés por sacrificar salarios a cambio de contar con más tiempo personal (CREADE, 2001).

Existe pues, una creciente demanda social para hacer frente a este nuevo reto que supone la búsqueda de la conciliación y al fortalecimiento de una vida profesional que deje sitio para un cada vez más valorado desarrollo personal. Este no es, por tanto, un asunto menor ni que afecte sólo a las mujeres, es una exigencia de la sociedad y la economía actual. Sin embargo, ¿por qué una empresa debería estar dispuesta a atender dichas demandas, yendo más allá de lo que la propia legalidad exige? Si bien es cierto que la puesta en práctica de políticas de responsabilidad social por algunas empresas tiene su origen en las demandas del mercado o de la sociedad, también lo es que responden a un convencimiento de sus gestores respecto a la importancia que puede tener la implementación de este tipo de estrategias para los resultados empresariales, sobre todo en el mediano y largo plazo.

En un entorno como el actual altamente competitivo y crecientemente globalizado, en el que competir en costes y precios es cada vez más difícil e incluso insuficiente, y en el que la flexibilidad y rapidez de reacción empresarial son claves, las ventajas competitivas de un negocio están cada vez menos en los activos materiales y más en los activos inmateriales y las personas. La creciente presencia de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos productivos y el menor peso de las tareas rutinarias y repetitivas derivan en una mayor exigencia al factor trabajo, y no necesariamente en número de horas laborales, sino en calidad de las mismas, en aspectos como la responsabilidad, la autonomía, la iniciativa, la polivalencia, la mejora continua y la capacidad de adaptación. El éxito empresarial se va desplazando progresivamente desde las competencias técnicas hacia la gestión de los recursos humanos y la formación de equipos. Por todo ello, la capacidad que muestre la organización para atraer y conservar el talento, para aprovechar al máximo todo su potencial (inteligencia, creatividad, responsabilidad y motivación) puede ser el elemento que marque la diferencia en los resultados.

En este contexto es donde también entran en juego las políticas de conciliación o políticas familiarmente-

te responsables. Las organizaciones necesitan atraer talento, fidelizarlo y motivarlo, y algunos trabajos y experiencias están demostrando que desarrollar planes que ayuden a la conciliación puede ser extraordinariamente favorecedor de este propósito (Chinchilla, Polemans y León, 2003) (3). Por tanto, unas medidas que ayuden a lograr tal equilibrio pueden tener unos efectos muy beneficiosos para los empleados, para sus familias y la sociedad en general, pero también para la competitividad empresarial y los resultados de explotación. Se trataría de invertir en capital humano a través de la mejora del capital social y del capital reputación de la empresa siendo un instrumento clave para ello las políticas de conciliación (Muñoz Torres, 2004 y Villafaña, 2004).

Bajo este planteamiento, este artículo persigue ofrecer una nueva evidencia empírica sobre la visión y la actitud de nuestras empresas ante el reto de mejorar la conciliación en la sociedad española y, en particular, en qué medida se están utilizando las políticas conciliación como estrategia para mejorar el éxito empresarial.

La bibliografía especializada e investigaciones recientes sobre la responsabilidad social corporativa y sobre todo, las políticas familiarmente responsables o de conciliación (4), constituye el marco teórico que sirve de fundamento a las cuestiones que se plantean en este artículo, aunque por razones de espacio no serán discutidas y presentadas aquí. Al lector interesado le remitimos a trabajos como los Argandoña (2005 y 2006); Montuschi (2003); Méndez Picazo (2005); Comisión Europea (2001); De la Cuesta y Rodríguez (2004); Rodríguez Fernández (2006); Francés (2004); AECA (2004); López Valiño (2004); Chinchilla, León y Tarrés (2004); Chinchilla y León (2005); Chinchilla et al. (2005); Polemans y Chinchilla (2001); Caballero Bellido (2000); De Luis Carnicer et al. (2003); Lozano (2006) y Salas Fumás (2006), además de los ya citados.

Tras esta introducción el artículo se estructura en otros cuatro epígrafes que se basan en los resultados obtenidos de la encuesta «EOI-Las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», diseñada expresamente para el análisis de cuestiones como las que aquí se proponen(5).

En el epígrafe segundo se analiza la percepción que tienen los gestores de las empresas sobre los problemas de conciliación y los efectos que provocan en distintos ámbitos internos y externos. En el tercer epígrafe se describe la situación actual de las políticas de conciliación y su posible alcance futuro. En el cuarto se pasa revista a los motivos que mueven a las empresas a no llevar a cabo este tipo de políticas y si

en ello están adoptando una actitud activa o más bien pasiva. El artículo se cierra con un quinto epígrafe que sintetiza las conclusiones más relevantes y algunas reflexiones que las mismas sugieren.

¿CÓMO PERCIBEN LAS EMPRESAS LA EXISTENCIA DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA?‡

Con anterioridad se ha reflexionado sobre la importancia que, en el contexto económico actual, ampliamente competitivo y globalizado, poseen los aspectos intangibles de la producción y muy especialmente el capital humano, las personas. Los resultados empresariales dependen, hoy más que nunca, de los equipos y las personas que los conforman, y las deficiencias y fricciones que los afectan pueden ser altamente limitadoras del éxito. Por otra parte, también existen evidencias de las dificultades que enfrentan muchas personas en nuestro país para llevar a cabo su deseado desarrollo profesional y al mismo tiempo no ver muy negativamente afectada su esfera personal y familiar, de lo que resulta un sentimiento de insatisfacción y sacrificio en relación con alguna de las dos esferas o incluso con ambas.

De la conjunción de estas dos realidades se plantea para la empresa esta situación, en gran parte novedosa, que supone la necesidad de aprovechar al máximo el potencial de sus recursos humanos sobre la base de la calidad de su aportación a la misión de la empresa, más que en horas de dedicación, y hacer compatible esta necesidad con la que constituye una realidad cada vez más palpable, y es que se trata de personas que acumulan un talento esencial para la empresa pero que no desean renunciar a su faceta personal y familiar. La capacidad de las corporaciones de atraer y retener el talento, de motivar a sus colaboradores y de establecer una relación de compromiso mutuo, pueden ser elementos importantes que marque la diferencia entre empresas. Por ello, la capacidad de percibir cuanto antes estos desajustes y la oportunidad de establecer una política empresarial que los aborde, sobre la base de unos objetivos definidos y de unos métodos de evaluación y seguimiento de sus efectos y logros, puede ser una de las claves de la consolidación y el éxito.

En este apartado se analiza cómo perciben los directivos de las empresas la existencia del conflicto trabajo-familia y cómo creen que afecta a sus empleados, a la empresa y a la sociedad en general.

De los problemas que podrían estar en relación con el conflicto trabajo-familia, los que se perciben con más frecuencia por las empresas son el estrés y la sobrecarga de trabajo entre sus empleados y el absentismo, aunque, como se comprueba por la

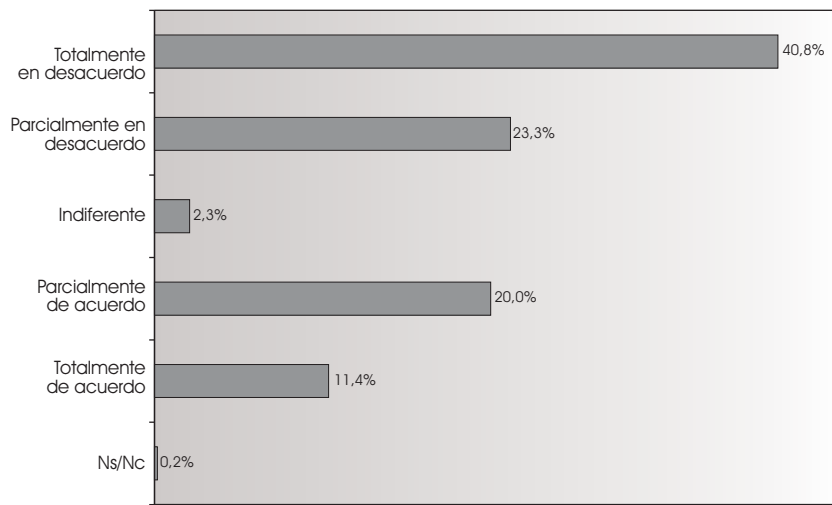


GRÁFICO 1

**GRADO DE ACUERDO
DE LOS ENTREVISTADOS
CON LA FRASE:**

«Un alto compromiso con la empresa supone necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria»

FUENTE:
Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

magnitud de las cifras, no son cuestiones que preocupen de forma generalizada; más bien al contrario.

Así, el 12,5% de los directivos encuentran que el estrés y la sobrecarga en el trabajo a causa del conflicto trabajo-familia es alto o muy alto entre sus empleados. Esto último, sumado al alto porcentaje en el que los entrevistados no dieron respuesta (el 7%) pueden ser síntomas claros de la falta de conocimiento o sensibilización que los gestores tienen respecto al conflicto entre la vida familiar y laboral de sus empleados y las consecuencias de éste. Por la otra parte, para un 8,2% de las empresas, el absentismo es un problema importante, elevándose hasta el 11 de cada 100 en el caso de las empresas cuyo personal oscila entre los 35 y los 45 años.

La falta de motivación y la elevada rotación son problemas que se percibe por un porcentaje más reducido de empresas. Así, un 5,5% de las compañías consideran que sus empleados están escasamente comprometidos. Por tanto, la gran mayoría de los gestores consideran favorable el grado de compromiso que sus trabajadores tienen con el buen desempeño de la empresa. Según los directivos, las plantillas más comprometidas son las de mediana edad (entre 35 y 45 años) y las compuestas principalmente por mujeres. Por lo que se refiere a la rotación sólo el 4% de las empresas tiene problemas con la alta o muy alta rotación de los empleados, siendo esto más marcado entre las firmas del sector servicios, las grandes, cuyas plantillas son más jóvenes, y en las mayoritariamente femeninas.

El desconocimiento que algunos directivos encargados de la gestión de recursos humanos tienen respec-

to a las repercusiones negativas que produce el conflicto trabajo-familia en términos de estrés y sobrecarga, se complementa, como ahora veremos, con la percepción que sostiene un tercio de los gestores respecto a que el compromiso con la firma supone que el empleado deba contar con disponibilidad horaria para trabajar muchas horas. Algunos trabajos apuntan que en España el perfil empresarial está marcado mayoritariamente por una cultura poco flexible, donde la presencia física en el puesto de trabajo es la principal medida con la que se valora el compromiso de los trabajadores hacia la compañía y no son los resultados y la consecución de objetivos los criterios principales de evaluación (véase CREADE 2001).

En este sentido, se pidió a los entrevistados que manifestaran su grado de acuerdo con las siguientes opciones: «un alto compromiso con la empresa supone necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria» y «los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre su esfera laboral y su esfera familiar», con el propósito de conocer de primera mano la actitud que los gestores esperan de los trabajadores frente a los problemas de conciliación y la dedicación y compromiso con la empresa.

Respecto al primer enunciado (véase gráfico 1), los resultados confirman que si bien la mayoría de las empresas están generalmente en desacuerdo (el 40,8% y el 23,3% totalmente y parcialmente en desacuerdo respectivamente) son casi un tercio las que están en algún grado de acuerdo con que el compromiso implica, de modo necesario, trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria, apuntando a un perfil gerencial bastante tradicional en

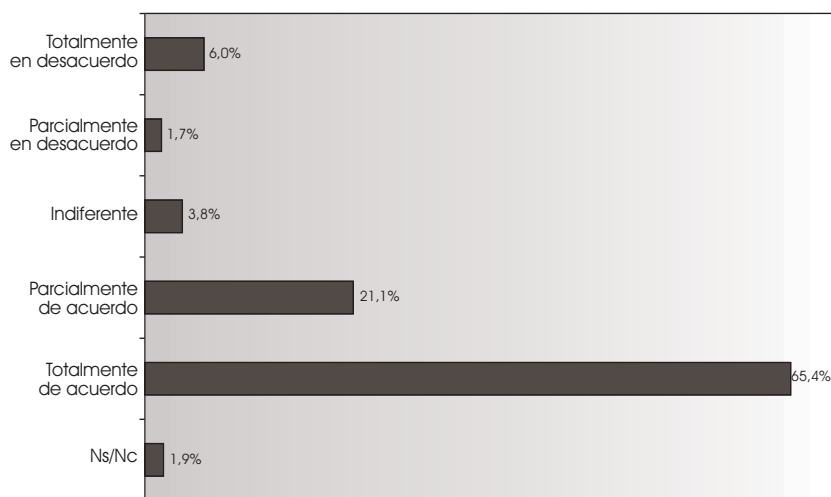


GRÁFICO 2

GRADO DE ACUERDO DE LOS ENTREVISTADOS CON LA FRASE:

«Los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre su esfera laboral y su esfera familiar»

FUENTE: Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

detrimento de una gestión y evaluación del personal basada en resultados y consecución de objetivos.

El contrapeso del enunciado anterior se formuló seguidamente a los entrevistados solicitándoles que indicaran su grado de acuerdo con que «los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre su esfera laboral y su esfera familiar». Las respuestas obtenidas muestran que la gran mayoría de los encuestados (gráfico 2) están de acuerdo con esto, aunque en diferente grado (el 65,4% total y el 21,1% parcialmente de acuerdo) y que casi 8 de cada 100 directivos consideran que los mejores empleados no son siempre capaces de conciliar su vida laboral y familiar.

Si se observa para ambos enunciados el saldo entre el porcentaje de respuestas en que los entrevistados dijeron estar «total y parcialmente de acuerdo» o «total y parcialmente en desacuerdo», puede verse que en términos generales los directivos se adhieren mayoritariamente a la idea de que los mejores

empleados son aquellos capaces de conciliar la esfera laboral y la familiar y están menos de acuerdo con que el compromiso con la empresa esté directamente relacionado con la plena disponibilidad horaria y trabajar muchas horas.

En el cuadro 1 se muestra que la gran mayoría de los entrevistados que se adhieren a la idea de que el compromiso por parte del empleado hacia la empresa implica necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria, están asimismo total o parcialmente de acuerdo con que los buenos empleados son aquellos capaces de mantener el equilibrio entre su vida familiar y laboral (el 87,3%). Este amplio solapamiento en las opiniones también puede estar dando la pauta de que para una gran proporción de directivos no sólo está bien visto el trabajador que dedica muchas horas a la empresa y está disponible de pleno para trabajar, sino que además no tenga —o no muestre en su desempeño en la empresa— problemas para conciliar su vida personal y laboral.

CUADRO 1
RESPUESTAS DE QUIENES OPINAN QUE
«un alto compromiso con la empresa supone necesariamente trabajar muchas horas y con plena disponibilidad horaria»

| | Total/Parcialmente en desacuerdo | Total/Parcialmente de acuerdo |
|--|----------------------------------|-------------------------------|
| «Los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre su esfera laboral y su esfera familiar» | Total/Parcialmente en desacuerdo | 5,5% |
| | Indiferente | 6,8% |
| | Total/Parcialmente de acuerdo | 87,3% |
| | Ns/Nc | 0,4% |
| | TOTAL | 100,0% |

FUENTE: Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

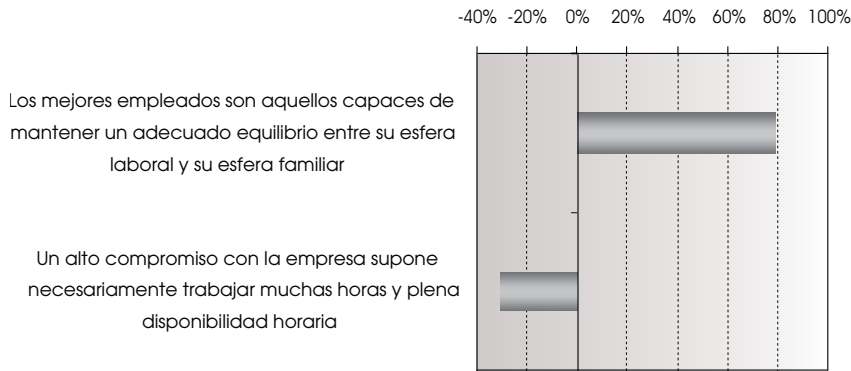


GRÁFICO 3
OPINIÓN DE LAS EMPRESAS RESPECTO AL COMPROMISO Y A LA CONCILIACIÓN
 Saldos netos (*) en porcentajes

(*) Diferencia entre el porcentaje de respuestas: total-parcialmente de acuerdo y total-parcialmente en desacuerdo.

FUENTE: Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

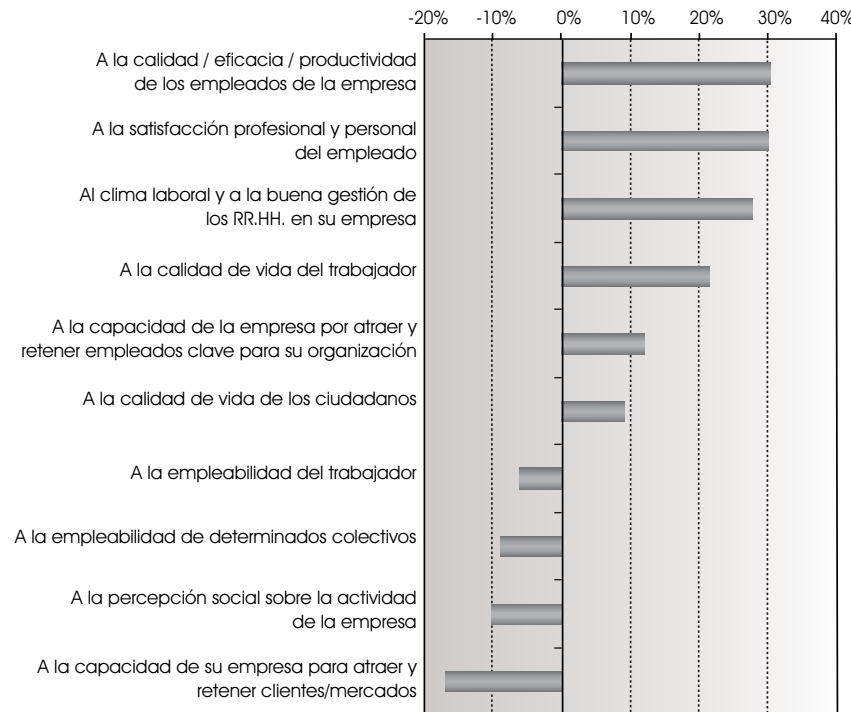


GRÁFICO 4
OPINIÓN DE LAS EMPRESAS RESPECTO A LOS EFECTOS NEGATIVOS DEL CONFLICTO ENTRE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL (*)

(*) Diferencia entre el porcentaje de respuestas: total-parcialmente de acuerdo y total-parcialmente en desacuerdo.

FUENTE: Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

Como contrapunto, se aprecia también que la mayoría de los gestores que están en desacuerdo con la relación directa entre compromiso con la empresa y trabajar muchas horas con plena disponibilidad horaria apoyan la idea de que los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre la esfera laboral y la familiar.

Estos resultados estarían mostrando dos cosas esenciales: primero, que todavía no hay un reconocimiento del reto de la conciliación y que, de existir, es

un problema que está en la esfera del trabajador y no de la empresa.

Con todo, esta primera aproximación requiere de un estudio más profundo sobre las opiniones y percepciones que los responsables de gestión de personal tienen respecto a la naturaleza de los efectos perjudiciales que pueden derivarse de la falta de equilibrio entre la esfera laboral y familiar, para lo que se solicitó que manifestaran su grado de acuerdo con una serie de afirmaciones que vienen sintetizadas en el gráfico 4.

CUADRO 2
OPINIÓN SOBRE LA RESPONSABILIDAD DE CONCILIAR

| | Trabajador y su familia | Administración | Empresa |
|----------------------------------|-------------------------|----------------|---------|
| Total/Parcialmente en desacuerdo | 41,8% | 37,8% | 37,9% |
| Indiferente | 7,9% | 2,6% | 1,8% |
| Total/Parcialmente de acuerdo | 50,2% | 59,6% | 60,4% |

FUENTE: Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

En términos de saldos entre respuestas positivas y negativas, los directivos consideran que los principales efectos perjudiciales de la falta de conciliación recaen sobre la calidad, eficacia y productividad de sus empleados, como así también en la satisfacción personal de sus trabajadores. El aspecto que en tercer lugar puede resultar afectado negativamente por el conflicto trabajo familia es el clima laboral y la buena gestión de personal, seguido por la calidad de vida del trabajador. Otra cuestión que parece tener importancia para los gestores es la incidencia negativa de la falta de conciliación sobre la capacidad empresarial para atraer y retener empleados importantes para la empresa, ya sea por su cualificación, sus actitudes, etc. Además, aunque en mucha menor medida, los entrevistados consideran que el problema afecta a la calidad de vida de los ciudadanos.

En términos generales, los directivos no tienen muy en cuenta algunos efectos nocivos de la falta de conciliación sobre ciertos aspectos que inciden en la imagen externa de la empresa. Así, mayoritariamente consideran que el conflicto trabajo familia incide poco-nada en la capacidad de la empresa para atraer y retener clientes y ganar cuotas de mercados y en la percepción que de la empresa tiene la sociedad. De igual forma, los gestores se muestran escépticos ante la idea de que la falta de conciliación que pueden sufrir sus empleados afecte a la empleabilidad de determinados colectivos o a la de sus propios trabajadores.

En definitiva, si bien los directivos parecen tener en cuenta algunas implicaciones negativas de la falta de conciliación sobre la productividad, la calidad de vida o satisfacción personal de los propios trabajadores, mucho más imprecisas y vagas resultan las opiniones sobre las consecuencias sociales del problema y sobre las incidencias del mismo en la imagen y percepción social de la empresa.

Otra cuestión que interesa conocer es la visión de las empresas en relación con los responsables de buscar soluciones para mejorar el equilibrio entre la vida familiar y laboral y, en particular, si éstas consideran que deben jugar también un papel activo en

ello (cuadro 2). Según los resultados de la encuesta para 60 gestores de cada 100, la empresa tiene responsabilidad en la consecución del equilibrio y la conciliación entre la vida laboral y familiar de sus trabajadores. En oposición, para 38 de cada 100 directivos de recursos humanos la conciliación no es un asunto que atañe a la empresa.

Llama la atención que los directivos carguen la responsabilidad de conciliar de forma más intensa sobre las propias empresas (60,1%) que sobre la Administración (59,6) y el trabajador (50,2), lo que de nuevo puede tener la doble interpretación de la existencia de una verdadera concienciación por parte de los gestores o también de la tendencia a responder lo que socialmente está mejor considerado. Por ello, puede resultar especialmente ilustrativo centrarse en analizar si prima la consideración de una responsabilidad ampliamente compartida o no, y si en este aspecto hay diferencias entre los que consideran que la empresa tiene un papel relevante en la conciliación y los que no reconocen que la empresa sea responsable.

Así, se evidencia que el 64,2% de los directivos que dijeron estar totalmente en desacuerdo con que la empresa sea la responsable de conciliar, tampoco creen que sea un tema que la administración deba encargarse de resolver. De modo similar, casi la mitad de quienes estiman que la empresa no es responsable de la conciliación están totalmente de acuerdo con la idea de que solucionar el conflicto trabajo-familia es algo que compete únicamente al trabajador y su familia.

Por contra, el 48,6% de los directivos que admiten la responsabilidad empresarial en lo que se refiere a ayudar a los trabajadores para que gocen de un mayor equilibrio y conciliación entre la vida personal y laboral, está también totalmente de acuerdo con que la administración es la que tiene un papel fundamental; mientras que el 43,1% están totalmente en desacuerdo con que el trabajador es el responsable.

Estos datos estarían mostrando que la visión empresarial sobre la responsabilidad de conciliar está bastante polarizada, entre los que apuntan hacia el empleado como casi único responsable y los que entien-

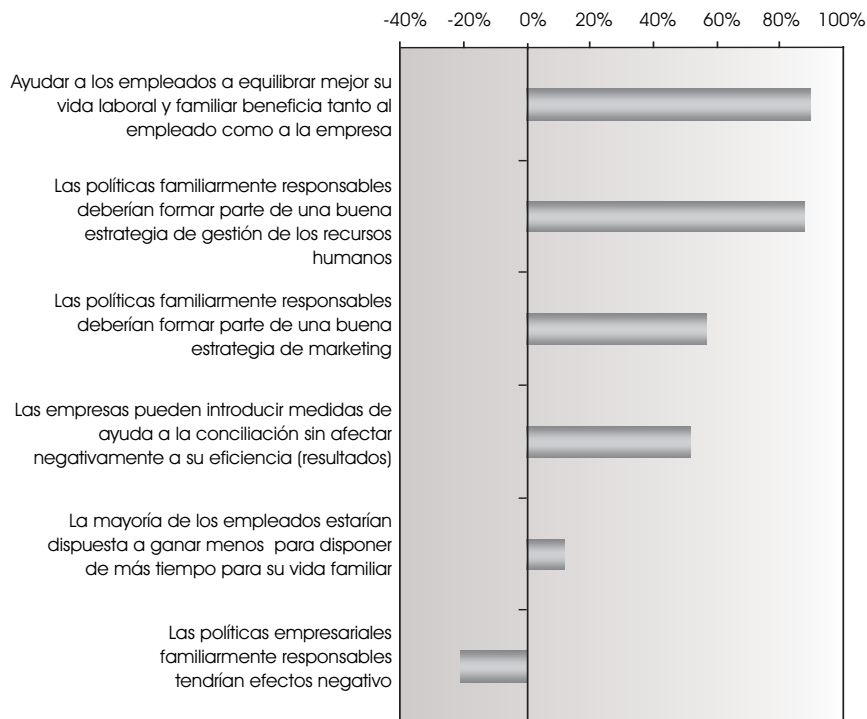


GRÁFICO 5
OPINIONES DE LOS DIRECTIVOS CON RELACIÓN A LA CONCILIACIÓN Y LAS POLÍTICAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES

(*) Diferencia entre el porcentaje de respuestas: total-parcialmente de acuerdo y total-parcialmente en desacuerdo..

FUENTE: Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

den que es una responsabilidad compartida entre empleados, empresas y administraciones públicas.

Lo que también resulta evidente es que actualmente existe un amplio porcentaje de gestores que todavía no advierten el papel importante que tiene la empresa a la hora de poner a disposición de los trabajadores las condiciones que ayuden a una mejor conciliación entre la vida familiar y laboral. Esto, ciertamente, dificulta la resolución de un problema tan complejo como el aquí tratado, dado que una sola de las partes implicadas no puede darle una solución integral, sino que se necesita del compromiso y la acción de los diversos agentes afectados. Por lo tanto, mientras los directivos de las empresas no tomen conciencia clara de que la falta de conciliación de las personas impactan directamente en la empresa, y que esto incide de forma negativa en el éxito de su negocio, será menos probable que la empresa se sienta responsable de solucionarlos y unificar esfuerzos con el resto de los agentes, tanto con las administraciones como con los propios trabajadores.

En general, las opiniones y percepción de los gestores respecto al problema no son homogéneas. En efecto, se dijo que existe una proporción de directivos que consideran que la empresa no tiene responsabilidad en la conciliación de la vida familiar y laboral de sus empleados, pero, por otra parte

encontramos que hay una opinión generalizada entre ellos a favor de que ayudar a los empleados a lograr dicha conciliación resulta beneficioso para éste y también para la empresa (gráfico 5).

De igual forma, parece estar bastante extendido entre los gestores que las políticas familiarmente responsables deberían estar integradas en una buena estrategia de gestión de los recursos humanos. Sin embargo, como más adelante se expondrá, sólo 23 de cada 100 firmas declaran contar con una política formal de conciliación de la vida familiar y laboral, de las cuáles son menos todavía las que demuestran estar haciéndolo como una verdadera estrategia activa de política empresarial.

Estos resultados sugerirían que el sector productivo español se encuentra todavía inmerso en una primera fase de reconocimiento del problema/oportunidad de las políticas de conciliación, en la medida en que no se perciben señales de alarma y, adicionalmente, no se detectan las oportunidades y no se diseñan e implementan políticas que las aborden.

Asimismo, ya se ha dicho que la mayor parte de los encuestados no consideran que la falta de conciliación entre los empleados de su empresa afecte de forma negativa a la capacidad empresarial para atraer o retener clientes y mercados ni a la percep-

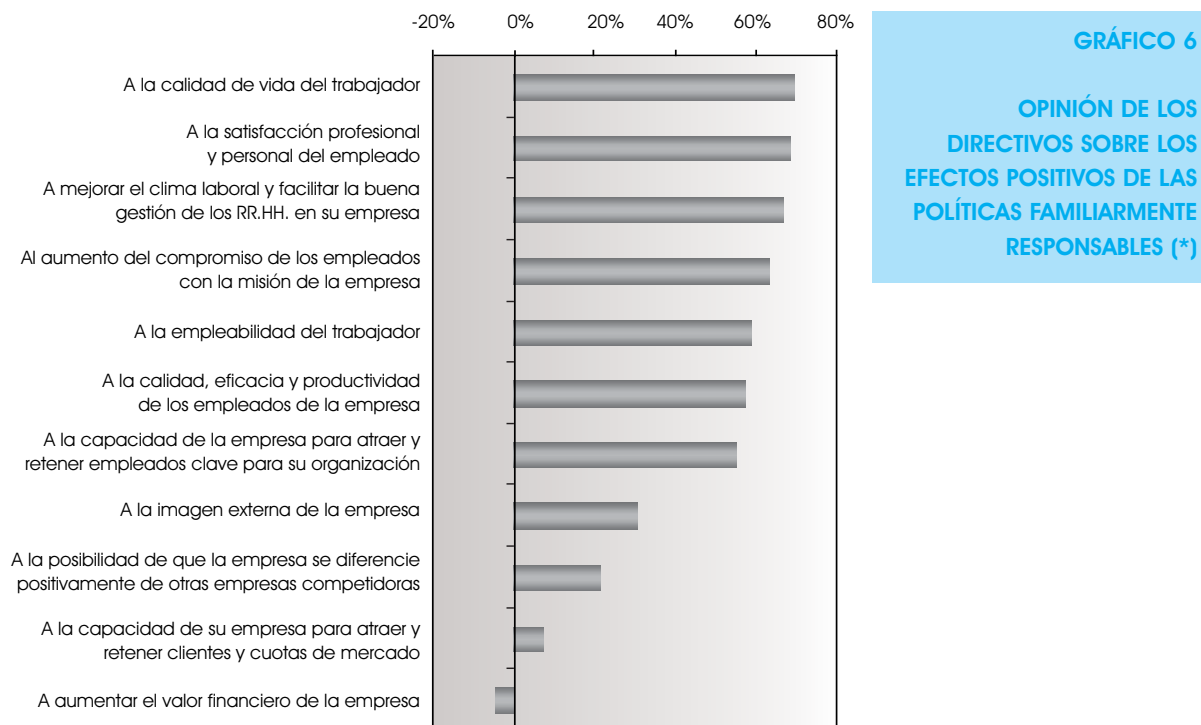


GRÁFICO 6
OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LOS EFECTOS POSITIVOS DE LAS POLÍTICAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES (*)

(*) Diferencia entre el porcentaje de respuestas: mucho/bastante y poco/nada..

FUENTE: Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

ción que la sociedad tiene de la empresa. Con estas opiniones contrasta que una mayoría de directivos haya declarado también su acuerdo con que las políticas de conciliación deberían formar parte de una buena estrategia de marketing, como puede verse en el citado gráfico 5.

La contradicción que se acaba de poner de relieve está manifestando que entre los responsables de gestión del personal aún no se ha producido una verdadera sensibilización con el problema y sus implicaciones, aunque perciben que socialmente es importante que los consumidores y otros competidores identifiquen a la empresa como familiarmente responsable. El riesgo de la contradicción antes señalada radica en la posibilidad de que, con el nombre de *política familiarmente responsable*, se diseñen medidas más pensadas en crear una imagen publicitaria, vacía de contenido real y práctico, que en generar y consolidar una buena reputación empresarial en la sociedad y los mercados respecto a lo que significa ser una empresa responsable con la esfera personal de los empleados y hacer de esto una ventaja competitiva a medio y largo plazo, tanto por la vía de un mejor posicionamiento en el mercado como por la facilidad que tiene de atraer el talento de sus empleados.

Respecto a las limitaciones de coste económico y de eficacia que podría suponer la introducción de

políticas de conciliación, parecen no ser un aspecto muy relevante para los directivos ya que, en general, entienden que la empresa puede implantar este tipo de políticas sin perjudicar sus resultados. Como se dijo, los gestores tienen algo más claro los efectos nocivos de la falta de conciliación sobre la productividad y eficacia de los trabajadores que sobre otros aspectos que tienen que ver con la relación de la empresa con la sociedad, por lo que resulta coherente que también evalúen como positiva la introducción de medidas para mitigar tales efectos sobre sus aspectos internos.

Cuando se preguntó a los directivos encuestados su grado de acuerdo con que la mayoría de los empleados estarían dispuestos a ganar menos a cambio de tener más tiempo para su familia, encontramos que, en términos generales, hay más personas que coinciden con esta afirmación de las que no lo hacen. Sin embargo, se pudo ver el alto grado de desconocimiento que sobre esto tienen los gestores, ya que unos porcentajes muy altos se abstuvieron en contestar este punto.

Otra parte interesante de la encuesta consistió en la introducción de una pregunta al objeto de rescatar las opiniones de los gestores encargados de recursos humanos sobre los impactos positivos que pueden tener las políticas empresariales familiarmente

responsables sobre los trabajadores, la empresa y la sociedad. En el gráfico 6 se muestran los saldos que resultan al restar la cantidad de respuestas favorables (mucho/bastante) y las desfavorables (poco/nada) para cada una de las afirmaciones.

Puede observarse que en el discurso de los entrevistados se valora en gran medida que las políticas de conciliación pueden tener implicaciones beneficiosas, principalmente sobre los trabajadores de la empresa, su calidad de vida, satisfacción personal y laboral y en menor medida a la empleabilidad. En términos generales, también a nivel discursivo se aprecia que para los gestores la introducción de políticas de conciliación beneficia a la empresa en lo que se refiere especialmente al clima laboral, la gestión de los recursos humanos, el compromiso hacia la empresa, la productividad y en menor medida a la capacidad empresarial de atraer y retener trabajadores.

En lo relativo a las implicancias externas se observa que son, en general, los aspectos a los que los directivos conceden menor relevancia. Así, el efecto de estas políticas sobre la imagen externa de la empresa, la posibilidad de que funcionen como una ventaja competitiva, su incidencia sobre la capacidad para retener y atraer clientes y mercados son los aspectos que en menor proporción se consideraron como relevantes. Finalmente, relacionado también con los efectos positivos que estas acciones pueden tener en el ámbito externo de la empresa, se destaca que la mayoría de los directivos opinan que éstas políticas contribuyen poco o nada a aumentar el valor financiero de la empresa.

LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: ¿UN COSTE O UNA OPORTUNIDAD?‡

Una vez identificadas las principales tendencias en las opiniones de los directivos en lo que respecta a la existencia de demandas de conciliación y a sus consecuencias y los efectos que se podrían derivar de la implementación de las políticas conciliadoras, resulta oportuno considerar el alcance que tienen estas políticas entre las empresas en España, al objeto de determinar si éstas son consideradas como un coste necesario o como una oportunidad que cabe aprovechar. A ello se dedica este apartado.

En primer lugar se ha indagado si las empresas disponen de un conjunto muy variado de medidas que facilitan la conciliación y posteriormente si estas se articulan o no en una verdadera estrategia o política de conciliación. La primera de estas cuestiones muestra que aunque parece no haber una percepción muy clara y generalizada entre los directivos en

torno a la magnitud del conflicto trabajo-familia, sus consecuencias negativas y los efectos provechosos que pueden llevar aparejadas las medidas para solucionarlo, en muchas empresas existen diversas prácticas que de hecho ayudan en algunos aspectos a los trabajadores (véase gráfico 7).

Entre las medidas que se aplican con más frecuencia hay que señalar las siguientes. La más habitual, más del 90% de las empresas, es flexibilidad en días de permiso y/o de ausentarse por una emergencia familiar. Este resultado parece demasiado optimista cuando se compara con las cifras que ofrece el Módulo de Conciliación EPA 2005 del INE (cerca de la mitad de los asalariados nunca o rara vez pueden modificar la organización de su trabajo de manera que puedan tomar días libres por razones familiares). La segunda medida que más frecuentemente es la distribución flexible de las vacaciones, ofrecida aproximadamente por el 70% de las empresas. La excedencia para el cuidado de hijos, familiares o enfermos resultó ser la tercera medida más usual, existiendo aproximadamente en el 60% de ellas.

Están presentes en algo más de la mitad de las empresas encuestadas los horarios de trabajo flexibles y el trabajo a tiempo parcial. Por debajo quedan otras como los cursos de gestión del tiempo, del estrés, de los conflictos, gestión de calidad en el trabajo, etc; la baja por maternidad y paternidad extendida por un periodo superior al legalmente establecido. Son muy poco frecuentes los apoyos o ayudas monetarias para afrontar los gastos que implica el cuidado de niños o de personas dependientes. La posibilidad de cumplir la jornada laboral de modo no presencial, es decir mediante los teletrabajos, video conferencias, etc. el servicio de guardería para el cuidado de los hijos del personal

Pese a encontrar, con mayor o menor frecuencia, empresas que implementan distintos tipos de prácticas que favorecen la conciliación entre la vida personal y laboral de sus empleados y directivos, se quiso indagar en la coherencia de las medidas con la implantación de una política formal de conciliación. Con esta intención se preguntó a los entrevistados si en su empresa se ha implantado una política formal de conciliación trabajo-familia, ante lo cual, el 72,9% contestó negativamente, un 3,6% dijo no saber o no contestó, mientras sólo el 23,5% respondió afirmativamente.

Es decir que, pese a que es amplio el número de empresas que llevan a cabo alguna práctica de conciliación, son muchos los casos en los que dichas medidas no están integradas sino que se aplican de forma aislada. Sólo 23 de cada 100 empresas parecen incluir las prácticas citadas

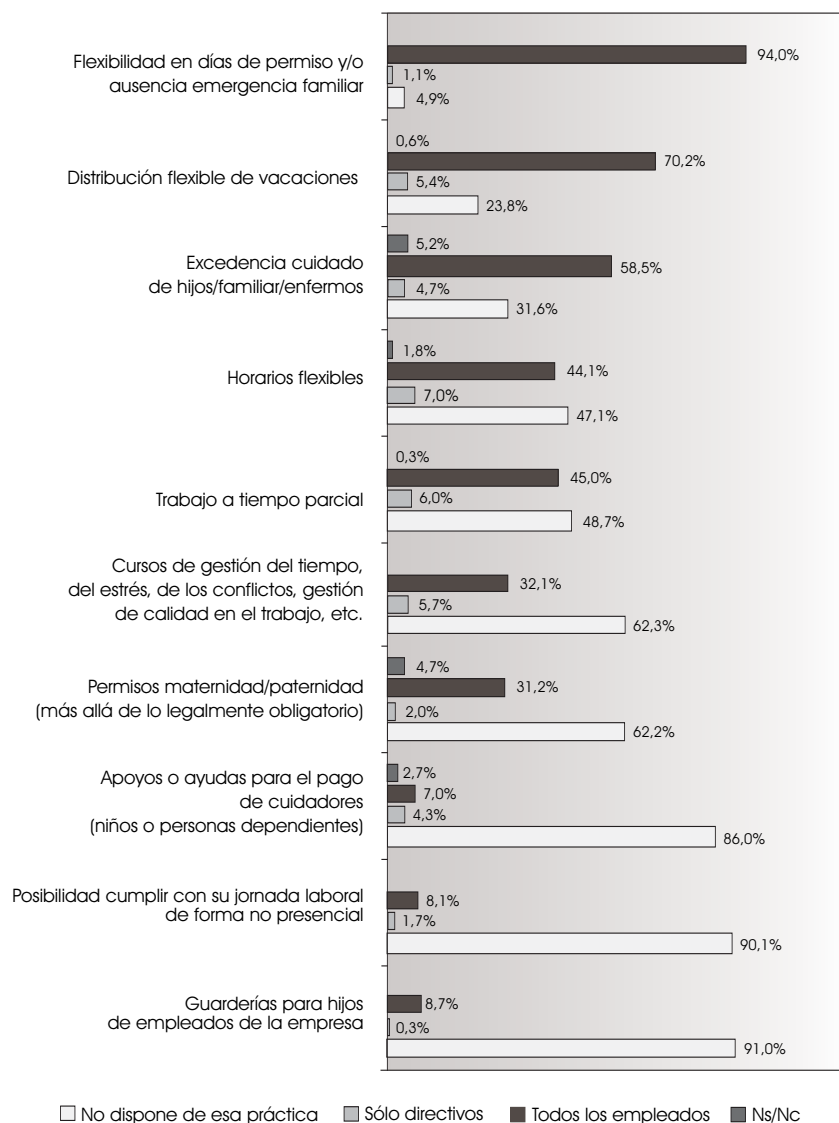


GRÁFICO 7
DISPONIBILIDAD DE PRÁCTICAS CONCILIADORAS EN LAS EMPRESAS

FUENTE:
Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

como parte de una política establecida por la firma para ayudar a sus empleados y directivos a armonizar la esfera laboral y personal.

Además, en la mayoría de esas empresas las políticas de conciliación resultan ser bastante recientes, ya que en el 32,2% de los casos se han implementado no hace más de un año, aunque en más del 26% hace más de 5 años que se ha introducido.

Cabe preguntarse ahora cuáles son las prácticas más frecuentes incluidas dentro de esa política de conciliación que manifiesta tener el 23,5% de las firmas y, sobre todo, en qué aspectos se diferencian

de las medidas que decían llevar a cabo el conjunto de todas las empresas, incluido el 70% que declaran no tener una política formal de conciliación. Dos cuestiones parecen especialmente importantes en este sentido: ¿Son distintas las medidas predominantes? ¿Se aplican con distinta intensidad? La disponibilidad de medidas que tiene este grupo de empresas se ha expuesto en el Gráfico N° 8

La revisión del tipo de medidas conciliadoras y la frecuencia con la que pueden acogerse a ellas los empleados de las empresas con políticas formales, deja patente que el orden de importancia relativa es diferente al anterior y, sobre todo, que la intensidad

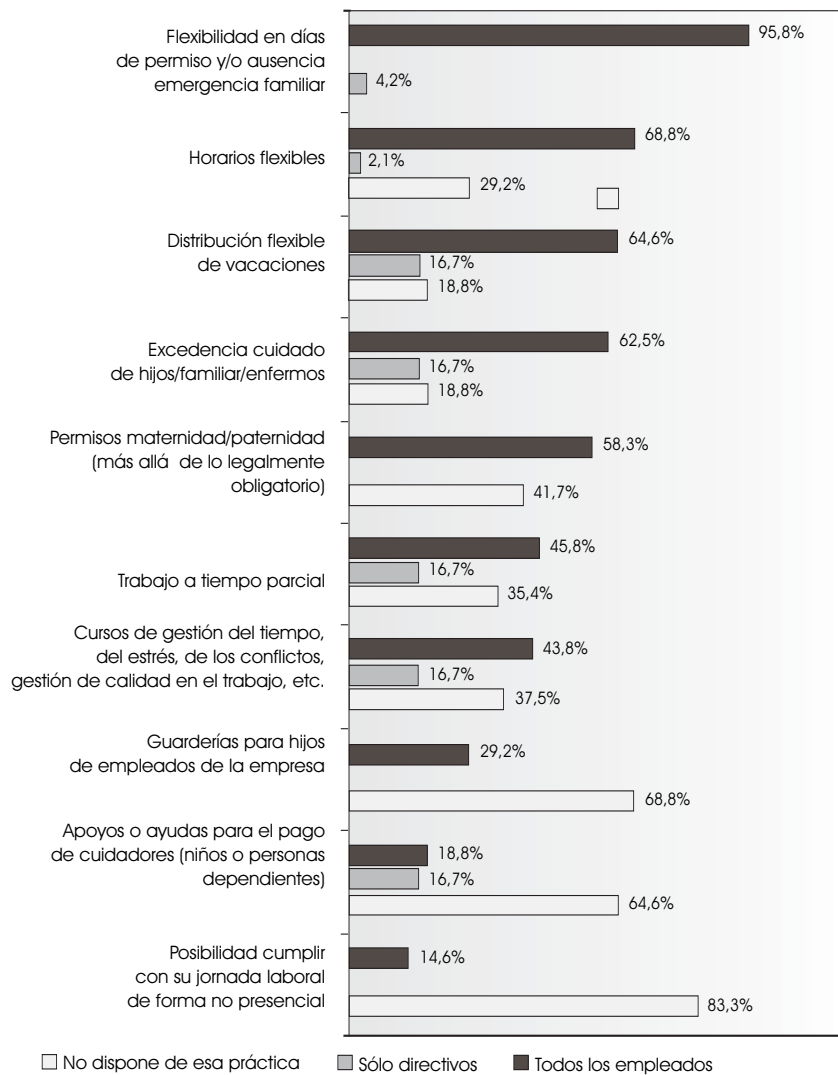


GRÁFICO 8
DISPONIBILIDAD DE MEDIDAS EN LAS EMPRESAS QUE AFIRMAN TENER UNA POLÍTICA FORMAL DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

FUENTE:

Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

con la que se aplican (es decir, el porcentaje de empresas en las que los empleados se pueden acoger a ellas) es muy superior en este grupo de empresas. Esto último es particularmente destacable en medidas como: los permisos maternales o paternales que amplían la excedencia estipulada legalmente ante el nacimiento, adopción o acogida de un niño; cursos dirigidos a ayudar a los empleados a afrontar los conflictos, gestionar el tiempo, cursos de calidad en el trabajo, etc.; guarderías para el cuidado de sus hijos o ayudas para el pago de cuidadores tanto de niños como de personas dependientes; la posibilidad de trabajar a distancia, cumpliendo la jornada laboral fuera del puesto de trabajo en la empresa a través de las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la comunicación y de la información.

Hasta aquí se ha analizado la disponibilidad de medidas de conciliación pero no hemos hecho referencia al uso real de estas medidas o al impacto que efectivamente produce entre los trabajadores y en la empresa. Con la intención de indagar en estos asuntos, se realizó a los directivos dos tipos de preguntas. La primera de ellas buscó saber si los varones se acogen a las políticas de conciliación en menor medida que las mujeres, y de ser así, por qué creen que esto ocurre. El segundo interrogante indagó si en la empresa se utiliza algún tipo de procedimiento para medir los efectos que las medidas provocan sobre la productividad empresarial, y de ser afirmativa la respuesta, cuáles son los principales resultados detectados.

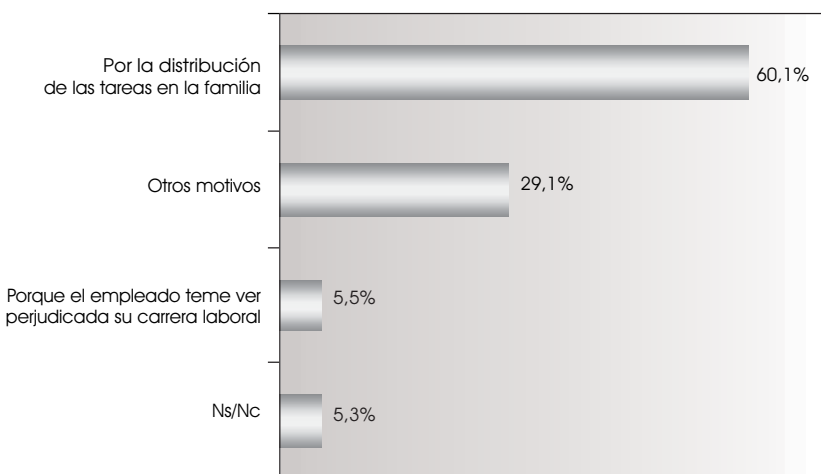


GRÁFICO 9
MOTIVOS POR LOS QUE LOS VARONES SE ACOGEN EN MENOR MEDIDA QUE LAS MUJERES A LA POLÍTICA DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

FUENTE:
 Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

Sobre la diferente forma de acogerse a estas medidas por parte de varones y mujeres, cabe mencionar que para el 37,7% de los gestores de recursos humanos, en cuyas empresas se ha implantado un política de conciliación trabajo familia, los varones se acogen menos que las mujeres a las medidas que la compañía pone a su disposición. No obstante, la mayoría de los directivos (el 45,6%) estima no hay diferencia de género a la hora de recurrir a los beneficios de esta política. Igualmente, interesa señalar que un 16,7% no contestó a esta pregunta muy probablemente por desconocimiento respecto a los niveles de adhesión que tiene la política entre su personal.

Para quienes consideraron que efectivamente los varones utilizan menos que las mujeres las medidas disponibles para hacer más compatible la dedicación a su familia y al trabajo, la forma en la que se distribuyen las tareas en el seno de la familia es la causa principal, según lo entiende la gran mayoría de los directivos de recursos humanos. El resto aludió a otros motivos (el 29,1%, entre los que podemos mencionar que el empleado no quiere ver afectado su nivel de ingresos) y a que el empleado teme ver perjudicada su carrera laboral y profesional (el 5,5%).

Con el objeto de indagar en las consecuencias que tienen las políticas de conciliación sobre la productividad de los trabajadores y de la empresa, se consultó a los gestores entrevistados si en sus respectivas empresas se utiliza algún procedimiento para medir los efectos que las políticas de conciliación tienen sobre la productividad. Al respecto, se obtuvo que la gran mayoría carece de este tipo de controles, el 20% no pudo dar respuesta bien por desconocimiento o bien por no querer hacerlo y sólo un 12,3%

dijo que en efecto en su empresa hay un sistema para medir los resultados de la política de conciliación sobre la productividad.

La gran mayoría de las empresas que evalúan el impacto que las políticas de conciliación tienen sobre la productividad, el 63,3%, consideran que, según sus estimaciones, estos efectos son positivos. Sólo el 8% de las empresas que miden a través un procedimiento *ad hoc* el impacto de las medidas sobre la productividad, dicen que éste es nulo. Por otra parte, hay que mencionar el elevado porcentaje de empresas que, pese a tener procedimientos para medir las variaciones de la productividad ocasionados por las políticas de conciliación, no han contestado. Este hecho permite reforzar la idea de que en general nuestras empresas todavía se encuentran en una fase preliminar de reconocimiento del problema, aunque necesaria para completar las fases restantes hasta culminar con una política de conciliación suficientemente madura, la que, desde luego, debería incorporar el diseño y monitorización de unos indicadores adecuados para poder realizar un seguimiento de sus efectos y el grado de consecución de sus objetivos.

Ante el panorama dibujado, no demasiado optimista, cobra especial importancia preguntarse acerca de las intenciones de futuro. ¿Cabe esperar que en un futuro próximo aumente de forma significativa la proporción de empresas conciliadoras? ¿Existe, al menos, una cierta inquietud al respecto?

Para ello se preguntó al grupo de empresas que dijeron no tener en marcha una política formal de conciliación trabajo-familia (el 72,9% de las empresas) si se estaba estudiando la posibilidad de diseñar

e implementar una política de ese estilo. Al respecto, un amplísimo 84,1% contestó negativamente, sólo un 10,3% dijo que, efectivamente, en la empresa ya se ha planteado y evaluado la posibilidad de introducir una política de conciliación.

Entre las principales líneas de actuación que las empresas se plantean quizá utilizar se incluyen los horarios flexibles y la reducción de la jornada laboral entre otras cuestiones que, según los directivos entrevistados, formarían en el futuro parte de una política de conciliación de la esfera personal y laboral.

En el apartado anterior se ha podido poner en evidencia que la mayor parte de los gestores declaran que las políticas de conciliación tienen consecuencias beneficiosas sobre los empleados fundamentalmente, pero también sobre la empresa. Sin embargo, este argumento no tiene sustento en la práctica, dado que se ha visto, por un lado, que es muy amplio el porcentaje de empresas que no implementan formalmente políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral y, por otro, que es asimismo muy alto la proporción de ellas que no tiene intención alguna de incorporar estas políticas en el futuro. Por tanto, cabe preguntarse cuáles con las barreras o limitaciones que, según los directivos encargados de la gestión de los recursos humanos, existen para que esto sea así. A estudiar estas cuestiones se dedica el siguiente apartado.

¿POR QUÉ NO UNA POLÍTICA DE CONCILIACIÓN?‡

Hasta aquí hemos podido concluir que las políticas de conciliación están muy poco extendidas entre las empresas en España y se presentan más habitualmente algunas prácticas aisladas de flexibilidad, excedencias u otro tipo de medidas. La falta de concienciación de la existencia de una demanda que atender, de sus implicaciones y el desconocimiento de los gestores respecto a las prácticas conciliadoras y sus efectos parecen ser las principales causas.

Con la intención de conocer las limitaciones que pueden existir para diseñar e implementar en la empresa una política de conciliación, se incluyó en el cuestionario una pregunta específica en este sentido dirigida a todos los entrevistados.

Al analizar los datos obtenidos de las respuestas a dicha pregunta (ver Gráfico 10) surge una primera cuestión que llama la atención: el alto porcentaje de entrevistados (el 18,1%) que no quisieron o no pudieron dar respuesta cuando se les interrogó sobre cuáles son las barreras que encuentra la empresa para

la adopción de medidas de conciliación. Este hecho apunta nuevamente que el tema de la conciliación no es todavía una preocupación de las empresas, no está instalado en el debate empresarial y no forma parte de la agenda ni de las preocupaciones de su dirección.

En términos generales, se ha podido constatar que las barreras relacionadas con la estructura y funcionamiento de la empresa parecen ser las más importantes a la hora de condicionar la implantación de una política de conciliación. En este sentido, el tipo de actividad es el impedimento para la introducción de prácticas conciliadoras que más se repite entre las firmas (33,7%). Igualmente, cabe mencionar como barreras las siguientes: la estructura funcional de la plantilla (15,6%), es decir la forma en la que están organizados los puestos de trabajo; los mayores requerimientos de planificación y dirección (8,9%) y tecnológicos (5,8%) que tales políticas implican; los mayores esfuerzos de control y supervisión del personal (4%) que requiere la gestión familiarmente responsable; los horarios de trabajo que tiene establecidos la empresa (3,6%) y la falta de formación de la plantilla para adaptarse a la flexibilidad (2,8%).

Al asumir que las barreras para no implantar medidas de conciliación son principalmente de tipo estructural/funcional, se está poniendo en evidencia que uno de los problemas más acuciantes se encontraría en la poca capacidad para adaptar la estructura y las funciones empresariales a diferentes fórmulas de conciliación acorde a las especificidades de cada actividad y sector.

Además de lo dicho, es importante subrayar otras opiniones apuntadas por los encuestados respecto a las barreras que enfrenta la empresa para implantar una política conciliadora. Por cada 100 empresas hay 13 que aluden a la inexistencia de una demanda clara de este tipo de medidas por parte de los trabajadores como la principal causa para no introducir políticas de conciliación. También cabría preguntarse hasta qué punto los empleados son conscientes de que la empresa también debería asumir una parte de responsabilidad en ello y en consecuencia, lo demandan o, como consecuencia de una falta de hábito, de cultura u otros motivos, ni siquiera lo transmiten a la organización.

Asimismo, para el 6,2%, la legislación vigente resultó ser una restricción externa que condiciona las posibilidades empresariales para adoptar una política de conciliación trabajo-familia. Por su parte, el coste económico asociado a la adopción de políticas de conciliación, especialmente en el corto plazo, no resultó ser una cuestión demasiado considerada por las empresas entrevistadas, apenas 4 de cada 100 alu-

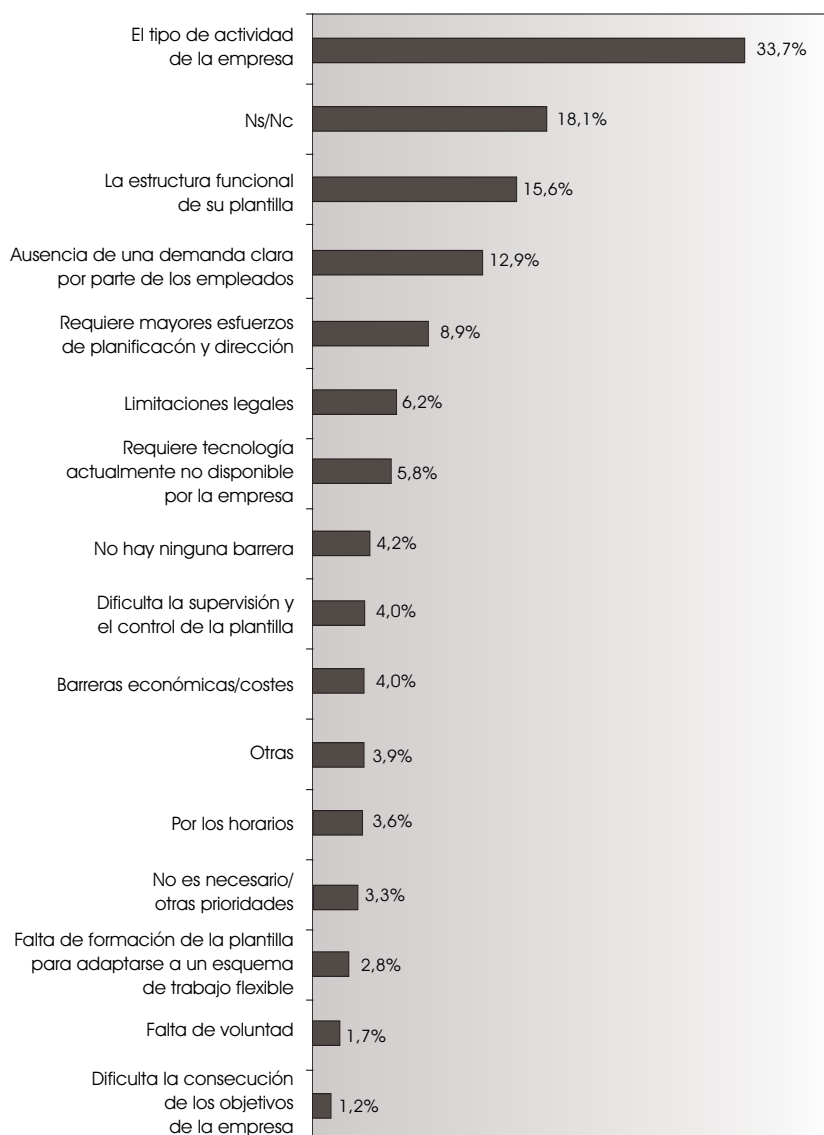


GRÁFICO 10
BARRERAS QUE ENCUENTRA LA EMPRESA PARA LA ADOPCIÓN DE MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

FUENTE:
 Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

dieron a éste como un impedimento para introducción de estas políticas.

De igual forma, la idea de que dichas políticas no son necesarias o hay otras prioridades en la empresa fue mencionada por el 3,3% de los directivos y que estas mediadas dificultan el logro de los objetivos empresariales es el motivo aludido por un 1,2% de entrevistados.

Como se aprecia de los datos expuestos en el apartado anterior, es evidente que hay un porcentaje muy importante de empresas para las que solucionar el conflicto trabajo-familia no es un asunto prioritario ni resulta una idea atractiva la implantación de una polí-

tica de conciliación. Por eso, además de consultar a todos los entrevistados sobre las barreras que encuentra la empresa para introducir una política de conciliación, se preguntó a los gestores de la empresa que no tienen este tipo de políticas en la actualidad (el 73% del total) y que además no tienen planificado diseñar e implantar en el futuro una política de conciliación (el 84,1% de las que actualmente no tienen política) cuáles son los motivos de esto.

Las respuestas han sido bastante contundentes (gráfico 11) y confirman lo dicho en páginas anteriores sobre la escasa sensibilización de los directivos respecto a los efectos negativos que tiene la falta de conciliación y sobre todo el desconocimiento gene-

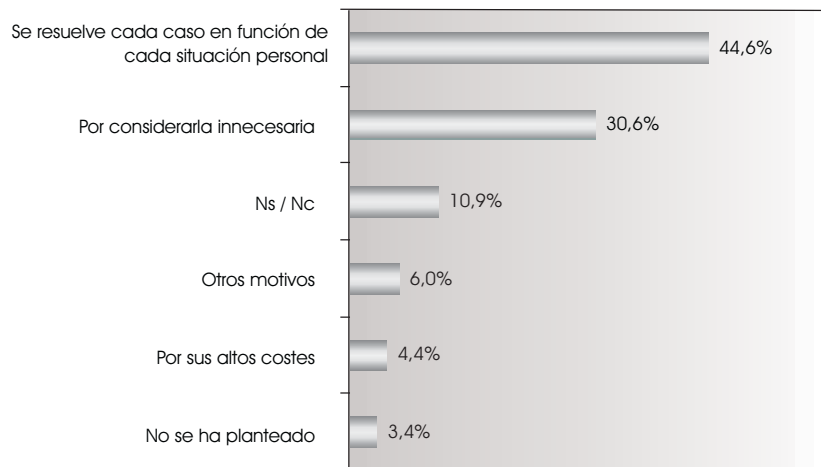


GRÁFICO 11

MOTIVOS POR LOS QUE NO SE PLANEA DISEÑAR E IMPLEMENTAR UNA POLÍTICA DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

FUENTE:
Elaboración propia con datos de la «Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España», EOI, 2006.

ral en torno a los impactos beneficiosos que puede aparejar una política familiarmente responsable, coordinada, clara, evaluable y comunicable a los miembros de la empresa y a la sociedad. En efecto, para la mayoría de las empresas (el 44,6%) resulta mejor solucionar el problema de cada empleado de forma particular, según la situación personal de cada uno. Por otro lado, un alto porcentaje de empresas (30,6%) considera innecesaria la existencia de una política de conciliación trabajo-familia. Sólo el 4,4% de las empresas aludió a altos costes como la causa por la que no planean incorporar una política de este tipo.

Además de estos motivos fundamentales, otra parte de los entrevistados pusieron claramente de manifiesto que no saben el motivo por el que no se implanta una política de conciliación (10,9%), otro grupo aludió a la existencia de otras causas que no fueron especificadas (6%) y otros manifestaron que, de hecho, en la empresa no se han planteado la posibilidad de introducir estas políticas.

CONCLUSIONES

La débil sensibilización hacia algunas repercusiones de la falta de conciliación entre esfera laboral y personal y la convicción de muchos directivos de que la conciliación sería una meta deseable pero de la cual la empresa no es responsable, chocan con el discurso ampliamente favorable hacia las políticas familiarmente responsables que los gestores proclaman.

Efectivamente, el estudio ha mostrado que la gran mayoría de los directivos ha opinado que estas políticas pueden ser beneficiosas tanto para los emple-

ados como para la empresa, que deberían formar parte de una buena estrategia de gestión de recursos humanos y de marketing, que es posible introducir estas medidas sin perjudicar los resultados empresariales y sin efectos indeseados en el corto plazo. De hecho, mayoritariamente, y en orden decreciente, los directivos han señalado que las políticas de conciliación tienen efectos beneficiosos tales como mejorar la calidad de vida de los trabajadores; contribuir a la satisfacción personal y laboral; favorecer el clima laboral y facilitar la buena gestión del personal; aumentar el compromiso de los empleados con la misión empresarial; ayudar a la empleabilidad del trabajador; incrementar la productividad de los mismos; contribuir al reclutamiento y retención de empleados clave; entre otros.

Sin embargo, el 73% de los gestores admitieron que en sus empresas no existe una política formal de conciliación entre la vida familiar y laboral. Sólo el 23% de las empresas afirman mantener una política de este tipo y en la mayor parte de los casos se trata de acciones iniciadas recientemente. Por otra parte, se ha podido verificar que la gran mayoría de las firmas que efectivamente declaran estar implementando una política de conciliación carecen de procedimientos para medir los efectos que dicha política tiene sobre la productividad. Solamente el 12% de este grupo de empresas dispone de algún tipo de sistema para tal fin.

Del amplísimo número de empresas que actualmente no tienen implantada una política formal de conciliación trabajo-familia (que son 73 de cada 100) apenas el 10% está evaluando la posibilidad de diseñar e introducir en la firma este tipo de estrategias. Para el subgrupo de firmas que no llevan a

cabo Políticas de Conciliación y que asimismo tampoco consideran la posibilidad de introducirlas en el futuro, los motivos en los que justifican esto son contundentes: se resuelve cada caso de forma particular (45%); se juzga innecesaria la existencia de una política de conciliación trabajo-familia (31%); no lo sabe (11%); hay otros motivos no especificados (6%); este tipo de políticas tiene un alto coste (4%); la empresa no se ha planteado este problema (3%).

Como vemos, la conciliación como solución al conflicto que muchos trabajadores sufren por la imposibilidad de equilibrar adecuadamente la dedicación a la empresa y al desarrollo personal parece no ser un aspecto habitualmente tenido en cuenta por los responsables de recursos humanos de las empresa que desarrollan sus actividades en España, por lo que, en la práctica las políticas conciliadoras parecen no ser tenidas en cuenta como una estrategia de gestión de recursos humanos que sea rentable y mejore los resultados empresariales. Sumado a esto está el hecho de que los gestores tampoco parecen tener claro que las políticas familiarmente responsables tengan impacto en la manera en la que la sociedad valora a la empresa, mejore ante ella su imagen y aumente su capital reputación.

Uno de los resultados más interesantes reside en la falta de una actitud pro-activa de las empresas en relación con esta cuestión, lo que está en consonancia también con *estilos de liderazgo* muy centrados todavía en el control y el mando, y no tanto en la formación de grupos y en el trabajo colectivo por objetivos. Sin duda, la calidad directiva o la modernización de la dirección es una condición no sólo necesaria para la implantación de estas políticas, sino para mejorar los resultados de competitividad empresarial en un entorno como el actual. Y, por extensión, para la economía española en su conjunto.

Si las tensiones trabajo-esfera personal afectan al rendimiento en el trabajo y, de manera muy importante, al compromiso de mejora en el mismo —básico para llevar a cabo procesos de innovación empresarial— y deteriora el capital humano puesto al servicio de la empresa la dicotomía ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir? es un falso dilema para una empresa con talento.

(*) Este artículo es una síntesis de un trabajo de investigaciones más amplio realizado por los autores con el apoyo financiero de EOI Escuela de Negocios titulado «¿Familia o trabajo? Las Políticas de Conciliación en las empresas: un análisis del caso español» realizado durante el año 2006. Para el desarrollo del mismo, se llevó a cabo una encuesta dirigida a un total de 203 directivos

de empresas de más de 20 trabajadores situadas en todo el territorio nacional y con actividad en el sector manufacturero y de servicios. El error muestral de la encuesta es del 7% para un margen de confianza del 95,5% y $p=q=50\%$. Los análisis, opiniones y los posibles errores existentes son de exclusiva responsabilidad de los autores.

NOTAS*

- [1] Así lo indican los resultados del módulo de conciliación entre la vida laboral y familiar incluido en la Encuesta de Población Activa 2005 del Instituto Nacional de Estadística.
- [2] Según las encuestas realizadas a finales de la década de los 90 por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) el valor que se otorga al trabajo (7,95 puntos sobre 10), es casi igual o inferior al que se le concede a las cuestiones personales y familiares (a los amigos 7,68 puntos y a la familia, que es el elemento más valorado, con 9,37 puntos sobre 10) (Alberdi, 1999: 49).
- [3] Microsot Ibérica, por ejemplo, tras haber detectado una tasa de rotación muy alta (el 7%) que estaba provocando la fuga de un grupo muy valioso de profesionales (por falta de tiempo personal), e implantar un plan de conciliación, ha observado que su tasa de rotación ha caído hasta el 3% y, además, en los dos últimos años ha conseguido el mayor volumen de ventas de su historia.
- [4] Las políticas familiarmente responsables son habitualmente llamadas «medidas o políticas de conciliación» y las podemos definir como aquellas prácticas empresariales formales que ayudan a sus empleados a equilibrar la relación entre su trabajo y la vida familiar. Las Políticas de Conciliación no son un conjunto homogéneo de actuaciones, pero tienen en común que pretenden conciliar la esfera productiva y el ámbito de la vida privada, particularmente el aspecto familiar, mediante actuaciones empresariales que van más allá de las legalmente establecidas por las normas.
- [5] Dicha encuesta se efectuó entre el 28 de septiembre y el 2 de noviembre de 2006 a un conjunto de 203 empresas asentadas en el territorio español ya sea de origen local, nacional o multinacional que tuvieran más de 20 empleados en los diversos sectores manufactureros y de servicios. En general se pretendió conocer la opinión de directivos de empresas en el ámbito español respecto a las Políticas de Conciliación, el grado de existencia e implementación de estas políticas en las firmas y delimitar las razones que llevaron a la empresa a ponerlas en marcha, así como los motivos que esgrimen las empresas para no implantar tales medidas. A partir del tratamiento de los datos de la encuesta se conoce la opinión de directivos de empresas en el ámbito español respecto a las PFR y el grado introducción de estas medidas en las estrategias empresariales; las barreras existentes para introducir o no políticas que ayuden a la conciliación entre trabajo y familia, conocer sus motivos y estimar la relación entre la implementación de dichas medidas y los efectos sobre la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

- AHN, N. (2005): «Life Satisfaction among Spanish Workers: Importance of Intangible Job Characteristics» *Documento de trabajo 2005-17*, FEDEA, November 15, 2005. Disponible en línea en www.fedea.es
- ARGANDOÑA, A. (2005): «Empresa, economía de mercado y responsabilidad social», *Documento de Investigación N° 600*, IESE.
- ARGANDOÑA, A. (2006): «Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa» en *Papeles de Economía Española N° 108 Responsabilidad Social Corporativa*, Fundación de las Cajas de Ahorros, 2006.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (2004): *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*, Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Documento N° 1, Madrid, 2004
- CABALLERO BELLIDO, M. (2000): «Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas», *Bloque Temático 7. Tema 7.4. Infópolis, 2000 S.L.*, Gobierno Vasco, Fondo Social Europeo
- CHINCHILLA, N., POLEMANS, S. y LEÓN, C. (2003): «Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas», *Documento de Investigación N° 498*, IESE.
- CHINCHILLA, N., LEÓN, C. y TARRÉS, J. B (2004): «Ser empresa familiarmente responsable (EFR®), la primera responsabilidad corporativa», en *Manual de la Empresa Responsable*, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Ed. Cinco Días, Madrid, Cap. 8, pp. 193-207.
- CHINCHILLA, N. y LEÓN, C. (2005): «Hacia la conciliación de la vida laboral, familia y personal», *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible*, Edición 2005, Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE, Universidad de Navarra, Conserjería de empleo y mujer, Comunidad de Madrid.
- CHINCHILLA, N., POLEMANS, S., GARCÍA-LOMARDÍA, P. y LÓPEZ, M., (2005): «Políticas de recursos humanos orientadas a la conciliación vida profesional-vida familiar y su relación con el desempeño. Análisis en multinacionales en la Comunidad de Madrid», *Estudio 23, Centro Internacional Trabajo y Familia*, IESE.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): *Libros Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- CREADE (2001): *Work & Life Balance* Pharma Consult Service, S.A, April 2001
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. y RODRÍGUEZ DUPLÁ, L. (coord.) (2004): *Responsabilidad social corporativa*. Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca, Salamanca.
- DE LUIS CARNICER, M^a Pilar, *et al.*, (2002): «La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar» *Boletín ICE Económico* N° 2741, octubre,
- DE LUIS CARNICER, M^a del Pilar, *et al* (2003): «La implementación de prácticas flexibles para la conciliación de la vida familiar y laboral» *Capital Humano*, N° 166 suplemento,
- FRANCÉS, P. (2004): *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*, Colección Ética Aplicada, Descleé De Brouwer, Bilbao,
- LÓPEZ LÓPEZ, M. T. y VALIÑO CASTRO, A. (2004): *Conciliación familiar y laboral en la Unión Europea. Valoración de las políticas públicas*. Colección Estudios N° 145 Consejo Económico y Social, Madrid.
- MÉNDEZ PICAZO, M^a T., (2005): «Ética y responsabilidad social corporativa», *Boletín ICE* N° 823, pp.: 141- 150, junio.
- MONTUSCHI, L. (2003) «Ética, economía y negocios. Consideraciones respecto de la responsabilidad social de la empresa». Disponible en línea <http://www.acep.org.ar/espa/anales/comentarios03/Fidalgo.pdf>,
- MUÑOZ TORRES, M^a J. (2004): «Influencia de la RSC en el valor de la empresa» en De la Cuesta González, M. y Rodríguez Duplá, L. (coord.) *Responsabilidad social corporativa*. Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca, Salamanca,
- POLEMANS, S. y CHINCHILLA, N., (2001): «The Adoption Of Family-Friendly Firm Policies. Competing For Scarce Resources In The Labor Market» *Research Paper N° 428*, IESE, June 2001
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M. (2006): «Valor accionarial y orientación stakeholder: bases para un nuevo gobierno corporativo», *Papeles de Economía Española* N° 108, pp. 10-26,
- SALAS FUMÁS, V (2006): «Ética y confianza en los mercados financieros», *Papeles de Economía Española* N° 108, pp. 27-39.
- VILLALFAÑE, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangibles de las empresas*, Pirámide, Madrid.