CONCILIACIÓN

Herramienta para potenciar el compromiso entre la empresa y el trabajador

MARIANA STEVENAZZI

Cuadernos y Programas Especializados
INSTITUTO DE CIENCIAS PARA LA FAMILIA

Índice

Prólogo 9

Introducción 13

1. **Compromiso: concepto y comentario general** 19
   - 1.1. ¿Qué significa para la empresa estar comprometida con el empleado? 22
   - 1.2. ¿Qué significa para el empleado comprometerse con la empresa? 24
   - 1.3. Empresa y empleados comprometidos. Sinergia y beneficios mutuos 26

2. **Conciliación: concepto y comentario general** 35
   - 2.1. ¿Qué entendemos por persona, familia y trabajo? 36
   - 2.2. Responsables en cuestiones de conciliación (Estado, Empresa, Tercer Sector, Familia y Persona) 49
   - 2.3. El origen del conflicto: la inserción de la mujer en el mercado laboral 74

3. **La conciliación como herramienta para potenciar el compromiso en la empresa** 91
   - 3.1. Absentismo laboral y conciliación 95
   - 3.2. Propuestas concretas desde la empresa 102
     - 3.2.1. Políticas de flexibilidad en la jornada laboral 103
     - 3.2.2. Políticas de excedencias 107
     - 3.2.3. Políticas de flexibilidad en el espacio de trabajo 109
     - 3.2.4. Servicios de apoyo al empleado 110
     - 3.2.5. Beneficios sociales para el empleado 113

3.2.6. Otros 113
3.2.7. Coste y nivel de dificultad en la implementación 115
3.3. Recomendaciones para una implementación exitosa 117
3.4. Empresas Familiarmente Responsables 123

4. **Conclusiones** 127

Índice de figuras y cuadros 133
Bibliografía 135

Prólogo

El presente texto, que incorporamos a la colección *Cuadernos y Programas Especializados* (CPE), y que me honra prologar, tiene su origen en el Trabajo Fin de Máster defendido por la autora, Mariana Stevenazzi, en el marco del Máster en Matrimonio y Familia de la Universidad de Navarra, bajo el título: *Conciliación. Herramientas para potenciar el compromiso entre la empresa y el trabajador*.

Cuando hablamos de *trabajo y familia*, estamos postulando una relación que no es de paralelismo ni de confrontación. Trabajo y familia conforman una alianza. Los dos elementos de esta relación se necesitan, se complementan, interactúan entre sí hasta el punto de que ninguno de los dos puede fácilmente subsistir ni crecer sin el otro.

Antes de abordar cualquier discurso sobre la conciliación de vida familiar y proyecto profesional, conviene recordar, aunque sea un instante, los siguientes aspectos: *reconocer* la importancia primordial que tiene ser esposos y padres de familia; *subrayar* la dignidad del trabajo y el valor que tiene nuestra actividad profesional; *asumir* que es más relevante y más difícil ser buen esposo o buena esposa, buen padre o buena madre de familia que ser ingeniero, profesor, médico, mecánico o cualquier cargo académico o político, el cual muchas veces es fruto de estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.

Al mismo tiempo, la necesidad de conciliar el trabajo con la vida familiar no puede separarse de la idea de corresponsabilidad a todos los niveles: en la familia, en la sociedad y en la empresa. Corresponsabilidad en el propio seno de la familia, esto es, entre el padre y la madre, entre los hijos, entre éstos y aquéllos, entre los abuelos, etc. (Es decir, entre quienes configuran la familia.) Corresponsabilidad en la propia sociedad, que debe ser consciente de que, a las personas, se las debe valorar por lo que son, como personas, y no por lo que tienen, y de que, por lo tanto, debemos intentar ayudarlas a que aporten todo lo bueno que como individuos poseen, y que como familias proporcionan al conjunto social. Corresponsabilidad en las empresas, que también son responsables a la hora de facilitar la conciliación de la vida laboral y la vida familiar. Son precisamente esas familias las que aportan la base del capital humano, convirtiéndose, por lo tanto, en el pilar más importante para que las empresas y la economía crezcan con estabilidad.

El presente trabajo está focalizado especialmente en el rol de la empresa en la conciliación, y ofrece un listado detallado de medidas que podrían implementarse en pequeñas, medianas y grandes empresas.

Como propone muy acertadamente la autora de este volumen, trabajo y familia son dos dimensiones dominantes en la vida de las personas, y aquellas empresas que entiendan que éste es un desafío personal de cada trabajador, y le faciliten y acompañen en este desafío, serán, sin duda, las empresas que gocen de los mejores talentos y del máximo compromiso de sus empleados, porque el compromiso que se asume en la relación laboral tiene una doble dirección: del empleado para con la empresa, y de la empresa para con el empleado.

Y ya sólo me resta señalar que este trabajo entrelaza con naturalidad el espacio académico del *Máster en Matrimonio y Familia* y el del *Seminario Permanente sobre Conciliación de la*

Vida Laboral, Personal y Familiar, promovido por el Instituto de Ciencias para la Familia, con el objetivo de impulsar la sensibilidad social sobre la necesidad de favorecer un entorno en el que sea posible compaginar el trabajo remunerado y la vida familiar.

Agradezco la oportunidad que la autora me brinda de escribir estas palabras a modo de prólogo. Con ellas, se me ofrece una excusa perfecta para, por una parte, subrayar la calidad de la investigación desarrollada, y por otra, animarla a continuar con esta línea de investigación, cuyos beneficios superan el marco de la reflexión universitaria, proyectándose en la sociedad y facilitando la comprensión de los retos que la relación familia y trabajo plantea hoy.

Y agradezco, asimismo, a la Dra. Carolina Montoro, directora del trabajo, su impulso e inestimable colaboración en la edición de este texto.

Pamplona, marzo de 2017

Javier Escrivá-Ivars
Director del Máster
en Matrimonio y Familia

Introducción

Trabajo y familia son dos dimensiones dominantes en la vida de las personas. En ambos ámbitos la persona se auto-realiza, por lo que en ambos debe buscar su propia perfección. Aquellas empresas que entiendan que éste es un desafío personal de cada trabajador (de todos los niveles jerárquicos y de todas las áreas) y le faciliten y acompañen en este desafío, serán sin dudas las empresas que gocen de los mejores talentos y del máximo compromiso de sus empleados. Porque el compromiso que se asume en la relación laboral tiene una doble dirección: del empleado para con la empresa y de la empresa para con el empleado.

La disgregación actual existente entre lo laboral y lo familiar, como si fueran dos ámbitos totalmente diferentes llevados a cabo por sujetos diferentes, es un asunto de la modernidad. Los cambios socio-económicos y demográficos que experimenta la sociedad a partir de la segunda mitad del siglo XX –entre ellos la introducción de la mujer al mercado laboral, los cambios en la estructura familiar y en los estilos de vida– resultan en la aparición de un conflicto entre lo laboral, lo familiar y lo personal que se hacen difíciles de conciliar, como si se tratara de aspectos permanentemente enfrentados.

Suele hablarse del conflicto entre la vida laboral y la vida familiar, pero cuando lo hacemos, no podemos considerarlas como dos vidas paralelas sino dos dimensiones de la misma vida: la

vida de una persona concreta. Y cuando nos referimos a la vida de una persona, integramos allí todos los aspectos distintivos de la persona humana como tal, cuestión que profundizaremos en este trabajo.

Si bien los agentes que intervienen en la conciliación son cinco (Estado, Empresa, Tercer Sector, Familia y Persona), he querido centrarme en el ámbito de la empresa, ya que es el ámbito profesional en el que fui formada y en el que me muevo con mayor facilidad. Mi experiencia personal y el contacto con empleados de diversas empresas, sectores y niveles jerárquicos me han ayudado a comprender la dificultad existente hoy día para conciliar estos ámbitos. Mi experiencia actual como esposa y madre ha hecho que interiorice aún más en la necesidad de promover la conciliación en las empresas. Sin embargo, aunque he centrado mi atención en el ámbito empresarial, no he querido dejar de lado la oportunidad de reflexionar brevemente sobre el rol de los demás agentes, ya que es mucho y muy importante lo que desde cada uno se puede realizar.

Podría resumir en dos los motivos que me llevan a tratar este tema como trabajo final del Máster en Matrimonio y Familia cursado en la Universidad de Navarra:

Por un lado, mi incipiente y creciente interés personal de lograr armonizar mis tareas de esposa y madre sin descuidar o alejarme de mi desarrollo profesional, ya que considero que éste es un ámbito en el que también debo perfeccionarme como persona, como profesional, del que puedo recibir y dar mucho, aportando además un alto grado de compromiso.

Por otro lado, el darme cuenta de las consecuencias negativas que trae este conflicto a la sociedad en general, de tal forma que deja de ser un tema exclusivamente personal, sino que, por el contrario, requiere de la intervención de todos los agentes sociales. A fin de aportar un granito de arena a este océano, me ha

parecido oportuno investigar y compartir mis reflexiones como una llamada de atención hacia un tema que debe tomar cada vez mayor protagonismo.

Mi experiencia profesional me ha mostrado que, si bien existe en las empresas algún pequeño grupo ya concienciado de la importancia de promover la conciliación de sus empleados, existe aún una gran resistencia por parte de un gran número de empresarios, directivos y empleados que aún «no se lo creen». Me gustaría dedicar especialmente estas líneas a estas personas, acercando para su reflexión algunas ideas respecto a la responsabilidad que todos tenemos sobre este asunto y a la necesidad de comprometernos en ello. Se dice muchas veces que los temas de conciliación son sólo para las grandes empresas, por lo que me atrevo a lo largo del trabajo a animar a medianas y pequeñas empresas a tomar también riendas en el asunto. Es mucho lo que se puede hacer, aun con pocos recursos. De hecho, como veremos, el tamaño de la empresa tiene siempre un sentido positivo hacia algunas políticas en concreto. Así, existen políticas que por sus características son más fácil de implementar en pequeñas o medianas empresas, y otras que pueden resultar más adecuadas a grandes empresas. Es cuestión de adaptar e implementar las políticas a la medida de cada empresa y cada trabajador.

Como expondré más adelante con mayor detalle, mi interés por la conciliación en las empresas radica en el análisis de las aproximaciones a este asunto desde su dimensión cultural. Es decir, no se trata de analizar las leyes (o el cumplimiento de las mismas) que obligan a las empresas en ciertos aspectos de conciliación (por ejemplo, licencias, excedencias o condiciones de trabajo), ni tampoco la incorporación de pequeñas mejoras a esos requerimientos legales (prolongación de licencias, por ejemplo). Apunto a lo que considero la situación ideal para resolver y tratar los problemas que surgen de la no conciliación

de la vida personal, familiar y laboral. Esa situación ideal es incorporar interés real por el tema en la cultura organizacional:

> «... cuando se entiende que el mayor grado de identificación con la compañía y el logro de sus objetivos y, por tanto, el mayor grado de rentabilidad se logra cuando se facilita a los trabajadores la conciliación de sus obligaciones laborales con sus proyectos de vida personal» (Meil, García Sainz, Luque y Ayuso, 2007, p. 110).

Por todo lo dicho, los principales objetivos del presente trabajo pueden resumirse en:

- Adquirir un mejor conocimiento de un desafío de gran repercusión en el ámbito social, familiar y laboral.
- Despertar el interés de las empresas por abordar con seriedad y compromiso este tema, planteando los beneficios concretos que obtendrían al facilitar la conciliación.
- Aportar a los líderes de empresas acciones concretas de motivación, fidelización y, retención de sus empleados, en especial de los mejores talentos.

Para conseguir estos objetivos, el trabajo ha sido diseñado en tres grandes bloques:

- El primero, correspondiente al **compromiso**. Comenzamos definiendo un concepto general de compromiso, para luego adentrarnos en el mismo desde la óptica de la empresa y desde la óptica de los empleados. Es decir, analizamos qué significa en cada caso estar comprometidos (cada una de estas instancias para con la otra). Concluimos este primer apartado repasando la sinergia que se crea del ejercicio de ambos compromisos.
- El segundo bloque está dedicado al concepto de **conciliación**. Definimos lo que a fines de este trabajo entendemos por conciliación para, luego, adentrarnos en los agentes

sociales y el rol de cada uno de ellos en el desafío de promover la conciliación. No se entiende la conciliación si no ahondamos en su origen, por lo que también nos detenemos a reflexionar sobre el cambio en el rol de la mujer en los orígenes del conflicto.

- El tercer y último bloque de este trabajo lo dedicamos ya al **ámbito empresarial** en concreto. Retomando las ideas sobre el compromiso trabajadas en el primer bloque revisamos las herramientas con que cuenta la empresa para potenciarlo, y las medidas de conciliación como una de ellas. Luego se ofrece un listado completo y exhaustivo de estrategias de conciliación que implementan o pueden implementar las empresas con el objetivo de conciliación. Concluimos con un breve comentario respecto de las empresas familiarmente responsables.

1

Compromiso: concepto y comentario general

Habitualmente hablamos y escuchamos hablar del compromiso. Si bien esta palabra tiene varias acepciones, en el presente trabajo nos limitaremos al compromiso en el ámbito de la empresa. Podría sobreentender que todos sabemos de qué hablamos al decir «el compromiso de la empresa» o «el compromiso del empleado», pero justamente por ser un término de cuyo uso abusamos, utilizamos y manipulamos continuamente, me he propuesto iniciar este trabajo aclarando varios aspectos sobre el compromiso. Será esencial tenerlos en cuenta para el buen entendimiento de lo que queremos expresar y para comprender por qué es tan importante para la empresa tener empleados comprometidos y para los empleados trabajar en empresas comprometidas.

Si buscamos la palabra compromiso en el diccionario de la Real Academia Española, nos encontramos con varias acepciones, de las cuales nos corresponde quedarnos con las dos primeras[1]:

> (Del lat. *compromissum*).
> 1. m. Obligación contraída.
> 2. m. Palabra dada.

1 Para los lectores curiosos, las otras acepciones de la palabra compromiso en la RAE son las siguientes:
3. m. Dificultad, embarazo, empeño.
4. m. Delegación que para proveer ciertos cargos eclesiásticos o civiles hacen los electores en uno o más de ellos a fin de que designen el que haya de ser nombrado.
5. m. Promesa de matrimonio.
6. m. Der. Convenio entre litigantes, por el cual someten su litigio a árbitros o amigables componedores.
7. m. Der. Escritura o instrumento en que las partes otorgan este convenio.

Unificando ambas definiciones podemos decir que para el presente trabajo nos referimos a compromiso para hablar de una *obligación contraída* a través de una *palabra dada*. En el ámbito empresarial, se habla más de *responsabilidad* que de obligación, tal vez por resaltar que no sólo es una obligación material o de contraprestación, sino que tiene un aspecto o dimensión moral, como analizaremos más adelante.

Aunque lo definimos como obligación, el compromiso es un acto voluntario. En este máster hemos estudiado profundamente el compromiso matrimonial (llamado pacto conyugal) y cómo el comprometerse tiene una dimensión de deuda: es deber de justicia amar al otro (lo que era gratuito se hace deuda libremente asumida).

De esta forma, aunque hablamos de obligatoriedad, uno se obliga libremente; es un acto de voluntad que compromete la libertad. Lo vemos claro en el compromiso matrimonial y extrapolamos esta idea a una relación de características y fines totalmente diferentes (al ámbito empresarial y la relación empleador-empleado) pero quedándonos con esta idea: el compromiso implica actuar con libertad y una vez asumido el mismo, quedo obligado voluntariamente a ello.

¿Pero qué significa esto desde la óptica empresarial? Tal como recoge el Observatorio EFR (Observatorio EFR, Fundación MasFamilia, Fundación Adecco, 2010) el compromiso en la empresa está ligado íntimamente al talento, de forma tal que podemos inferir que el talento viene dado por el compromiso de la persona y sus competencias.

Talento = Compromiso x Competencias

Sin ser expertos en matemáticas o en algoritmos, podemos fácilmente sacar algunas deducciones de esta fórmula.

Si el Compromiso es nulo (Comp = 0), entonces, el Talento asociado será también nulo (Talento = 0), sin importar las Competencias reales del empleado.

Por el contrario, a mayor Compromiso, mayor Talento, potenciado aún más por las Competencias personales.

Podemos concluir junto con el Observatorio EFR, que:

> «... el Compromiso Organizacional tiene que ver con la identificación de las personas con la organización en la que trabajan, con que los objetivos de la organización y los objetivos individuales estén integrados; con los vínculos que mantienen el apego de una persona con su empresa» (Observatorio EFR, Fundación MasFamilia, Fundación Adecco, 2010, p. 6).

Meyer y Allen en su modelo sobre el compromiso, identifican la multi-dimensionalidad del concepto, detectando una interacción de tres dimensiones: afectiva, normativa y continua (Lagomarsino y Cardona, 2003).

El compromiso afectivo en la empresa se refiere al deseo de pertenecer que tiene el empleado con la empresa; su apego emocional e identificación con la misión, valores, creencias y metas de la organización.

El compromiso normativo tiene que ver con la lealtad de los empleados con la empresa. Es el sentimiento de «obligación de pertenecer» a la empresa que tiene el empleado, como consecuencia de las acciones que la empresa tiene para con ellos. Así, al darme la empresa ciertos beneficios, ayudarme o facilitarme las cosas en circunstancias especiales, se genera una especie de deber moral por la que el empleado se compromete con la empresa.

El compromiso continuo tiene que ver con el apego material que la persona tiene con la empresa. Es la necesidad de pertenecer a ella por la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo que la

persona realizó en la organización y que perdería si dejara de trabajar en ella.

Como podremos deducir al concluir el trabajo, la dimensión continua del compromiso, casi nada tiene que ver con la conciliación, mientras que las dimensiones afectiva y normativa pueden ser ampliamente influenciadas con políticas de conciliación. Es decir, anticipamos desde ya que las empresas que se ocupen de que sus empleados logren armonizar vida personal, familiar y laboral obtendrán como resultado empleados más comprometidos, tesis principal de este trabajo.

En los próximos apartados analizaremos el compromiso desde la óptica de la empresa y desde la óptica del empleado por separado, a fin de comprender en la práctica qué significa y qué implica la relación «*empresa comprometida – empleado comprometido*.»

1.1. ¿Qué significa para la empresa estar comprometida con el empleado?

Al contratar a un nuevo empleado, la empresa asume obligaciones para con éste. Se firma un contrato de trabajo en el que muchas de estas obligaciones quedan explicitadas y suelen referirse al salario y otros beneficios, así como el plazo por el que la empresa se responsabiliza de tales aspectos. Pero no todas las obligaciones de la empresa quedan allí expresadas.

Un objetivo claro en una empresa (organización con fines de lucro) es el beneficio. Todos podemos estar de acuerdo en esta afirmación, pero no es éste el objetivo principal ni único de las empresas. De hecho, es objetivo en la medida en que es necesario para la supervivencia de la empresa y, por ende, para el cumplimiento de otros objetivos, como por ejemplo, el de proveer puestos de trabajo.

Como nos recordaba Juan Pablo II en su encíclica *Centesimus annus:*

> «En efecto, la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera. Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa» (n. 35).

Miguel Alfonso Martínez Echevarría nos recuerda que los responsables de la empresa deben preocuparse con prioridad del bien de las personas que en ella trabajan (Martínez Echevarría, 1996). Como comunidad de personas, un objetivo importantísimo en la empresa ha de ser el desarrollo de sus empleados. Desarrollo en sentido muy amplio y no sólo a modo profesional. El hombre es un ser integral y como tal necesita un desarrollo integral, que contemple todas sus dimensiones, todos los ámbitos, todos los espacios y, a la vez, a todos los sujetos por igual y por encima de cualquier cultura, raza, ideología, creencia, condición o estado (Bardales, Dianderas, Mitau, Stevenazzi, 2014).

Como veremos más adelante, la posibilidad de desarrollo genera en las personas una gran motivación de auto-superación... por lo que podemos concluir que ocuparse del desarrollo de sus empleados, redundará para la empresa a su vez en mayores beneficios. Un círculo virtuoso bastante conveniente para todos.

De todas formas, recordemos que el desarrollo de sus empleados es de por sí un objetivo empresarial; ésta no sólo debe ocuparse de sus empleados por los beneficios que de ellos obtiene, sino porque tiene un deber moral –un compromiso– para con las personas. Los directivos no deben perder nunca esta idea de vista. Un compromiso que se tiene con cada uno en particular,

respondiendo a la dignidad de la persona. Cabría entrar aquí en el tema de la dignidad del trabajo, pero como no es nuestro tema central, sólo citar a San Josemaría:

> «El trabajo, todo trabajo, es testimonio de la dignidad del hombre, de su dominio sobre la creación. Es ocasión de desarrollo de la propia personalidad. Es vínculo de unión con los demás seres, fuente de recursos para sostener a la propia familia; medio de contribuir a la mejora de la sociedad, en la que se vive, y al progreso de toda la Humanidad.» (Escrivá de Balaguer, 2001, n. 47).

Excelentes palabras de un santo, donde queda reflejado el motivo último de porqué quienes tienen en sus manos la contratación de los trabajadores (la empresa) tienen un compromiso esencial en el desarrollo personal de sus empleados. Éste debe considerarse en su dimensión personal, dotado de voluntad y libertad, y de una riqueza y creatividad extraordinarias. No es un ejecutor pasivo de instrucciones en una cadena productiva de la que no conoce su sentido. Ha de tenerse en cuenta su capacidad racional y volitiva, y diseñar los puestos de trabajo, las políticas y los procedimientos de la empresa respondiendo a estas características del ser personal.

1.2. ¿Qué significa para el empleado comprometerse con la empresa?

La otra cara de la moneda: el empleado. Hay varios términos empresariales para hablar del compromiso de los empleados: ponerse la camiseta, subirse al barco, sentido de pertenencia, incluso se utiliza mucho en el mundo empresarial hablar de *engagement* de los empleados

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización. Para estos autores, el compromiso se divide

en tres componentes o dimensiones, que hemos analizado más arriba y recordamos ahora rápidamente:

- Compromiso afectivo: es la adhesión emocional hacia una empresa, adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas del empleado. Se da en la medida que exista identificación del empleado con los valores y objetivos organizacionales.
- Compromiso de continuación: como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona ha logrado por su permanencia en la empresa y que perdería si la abandona.
- Compromiso normativo: deber moral o gratitud que siente el empleado que debe responder de manera recíproca hacia la empresa, como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

El nivel y el tipo de compromiso que los empleados logren incide tanto en la permanencia de éstos en la empresa, como en el esfuerzo que están dispuestos a hacer para aumentar su empeño y contribución a la empresa. La actitud del empleado comprometido pasa *de tener que hacer* lo que se debe hacer a *querer* hacerlo *de la mejor forma posible*, porque se siente identificado con la empresa, con sus directivos, compañeros de trabajo, con sus valores. Se genera un vínculo más amplio y rico que el mero contrato de trabajo, vínculo que se traduce en lealtad y fidelidad.

A mi entender, es deseable lograr en los empleados el tipo de compromiso normativo o moral, ya que depende de aspectos menos cambiantes y, sobre todo, porque responde mejor al aspecto moral que analizaremos a continuación.

Además de lo ya analizado, el compromiso del empleado es también un deber moral que éste asume para con la empresa de dar lo mejor de sí para el buen funcionamiento de ésta. Compromiso que no corresponde simplemente a cumplir con las tareas asignadas a su puesto de trabajo o que constan en su contrato de trabajo, sino hacerlo con su mayor esmero y profesionalidad, tratando de

aportar siempre un plus a través de mejoras de procedimientos, propuestas, etc. Compromiso que tiene que ver directamente con una actitud positiva y proactiva para con el trabajo y para con todos los compañeros de empresa (colegas, directivos, subordinados...). A propósito del compromiso conyugal y su deber ser, Javier Hervada manifiesta que el hombre es persona y el ser personal es exigente, exige ser lo que potencialmente es (Hervada, 1987). Trasladado a nuestro ámbito de análisis, podemos afirmar que el ser personal del trabajador le exige ser potencialmente lo que es, lo que significa que si su compromiso es verdadero, el empleado trabajará al máximo sus potencialidades.

> «El fin del hombre es dar gloria a Dios, su Creador y Redentor. Para ello, debe poner por obra las facultades o dotes que Dios le ha concedido. Esto lo logra en el trabajo, que es la actividad en la que el hombre se encuentra con la naturaleza, con los otros hombres y con Dios» (Martínez Echevarría, 1996, p. 788).

Decir que el empleado trabaja «para la empresa» es un poco ambiguo. La razón principal del trabajo comprometido del empleado son las otras personas que componen la empresa, ese lugar en el que desarrolla sus actividades profesionales. Los colegas y compañeros de empresa son los destinatarios de esa actitud positiva hacia el trabajo, buscando el bien del otro. Esta actitud supone trabajar con una motivación que va bastante más allá de la remuneración mensual que se recibe, aunque está claro que el empleado se «subirá al barco» siempre que se sienta adecuadamente reconocido por ello.

1.3. Empresa y empleados comprometidos. Sinergia y beneficios mutuos

En muchas empresas tienen costumbre de elegir al «empleado del mes» o al «empleado del año». Con esta política, la empresa intenta *comprometerse con aquellos empleados más comprome-*

tidos, a la vez que definir muy claramente sus expectativas de lo que esperan de sus empleados. Esta política suele considerarse una forma en que la empresa se compromete con el empleado, ya que le reconoce sus logros y buen hacer y le motiva a seguir trabajando de manera correcta. Estos programas son una muestra de lo que las empresas consideran que debe ser el compromiso del empleado y puede ser una herramienta válida, pero a mi entender, se queda bastante corta y corre el riesgo de desmotivar a otros empleados que no son reconocidos a pesar de estar realizando un gran esfuerzo por trabajar correctamente.

Lo que aquí me importa resaltar de estos programas es que, a través de ellos, la empresa busca reconocer a empleados comprometidos, para lo que previamente define una clara lista de competencias, actitudes, valores y habilidades que serán evaluadas a fin de elegir al empleado del mes. Los métodos que se utiliza para premiar a estos empleados pueden ser formales y objetivos como, por ejemplo, cumplir o superar una meta de ventas o récord de producción. Otras veces, los criterios pueden ser más amplios y vagos: trabajar en equipo, hacer más allá de las expectativas, ser líder, marcar siempre la diferencia, tener la capacidad de solución de problemas y tener iniciativa propia.

Paradójicamente, para que este tipo de programas sea efectivo, se recomienda que los criterios de evaluación sean objetivos y medibles... pero si lo que se quiere es lograr el compromiso de los empleados, reconocerles y marcar un camino a seguir por los demás empleados, creo que lo más interesante sería poder evaluar aspectos actitudinales, más difíciles de medir en resultados concretos. No creo entonces que estos programas sean realmente una herramienta que mida el compromiso, ni por parte de la empresa ni por parte del empleado. Sí podrán ser una herramienta válida de motivación, si son diseñadas correctamente, pero no servirán como medición del nivel de compromiso. Ni una empresa es comprometida por desarrollar este tipo de programas, ni un em-

pleado reconocido como empleado del mes es necesariamente un empleado comprometido (puede estar incentivado, por ejemplo, netamente por beneficios personales como comisiones).

¿Por qué menciono este tipo de programas? Hay algo de lo que sí podemos valernos, y es de la necesidad que sienten las empresas de definir lo que ellas esperan de los empleados comprometidos: valores, actitudes y habilidades concretas. Está claro que la empresa deberá ofrecer al empleado, como contrapartida, su propio compromiso empresarial. Esto lo hará a través de la definición de valores, políticas y procedimientos concretos, entre los cuales, como plantearemos más adelante, debe contar con políticas y procedimiento que tiendan y faciliten la conciliación de la vida personal y laboral del empleado.

Para la empresa es importante contar con empleados comprometidos, ya que éstos son un componente esencial del éxito de la propia empresa.

Empleados comprometidos = Éxito empresarial

Cuando el entorno no es favorable para la empresa (por ejemplo, una crisis económica, pérdida de clientes por fuerza mayor, incendio de una fábrica), el compromiso de los trabajadores puede traducirse en la supervivencia de la misma; cuando la situación económica es ya positiva, en unos resultados aún mejores.

Para dar lo mejor de sí todos los días, los empleados deben saber que forman parte del éxito de la empresa. Cuando la persona trabaja en una empresa que se preocupa realmente por sus empleados y reconoce el aporte que cada uno de ellos realiza al cumplimiento de los objetivos y la misión de la empresa, a la vez que reconoce en cada empleado su dimensión personal como ser único e irrepetible, se genera un ambiente

donde el empleado es capaz de vivir las virtudes morales, y el compromiso es la consecuencia natural. Como veíamos más arriba, la respuesta del empleado es la *lealtad y fidelidad* para con sus empleadores y compañeros de trabajo. En lugar de estar permanentemente evaluando alternativas de trabajo para pasarse «al mejor postor», el trabajador desea permanecer en la empresa y *se focaliza en mejorar su lugar de trabajo*. Se logra lo que en el ámbito empresarial llamamos «motivación del empleado».

La sinergia se dará inevitablemente. Un aspecto a destacar es que extender el compromiso significa que los empleados trabajen mejor, no más duro, más horas o más rápido. Se trata de que el empleado sea más eficaz que eficiente, dos términos muy similares entre sí, pero de significación muy diferente. La eficiencia se refiere a hacer bien las cosas; obtener el máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. El énfasis se pone en la forma de trabajar, en el método. La eficacia, por su parte, es hacer las cosas correctas, es decir, lograr objetivos. No se centra en el proceso sino más bien en el fin: alcanzar la meta. Un empleado eficiente no necesariamente está comprometido, ni necesariamente alcanza los resultados, ya que está centrado en la forma de trabajar, en cumplir normas y en no cometer errores. Un empleado comprometido sin duda buscará trabajar con *eficacia*. Trabajará *innovando*, poniendo a prueba su *creatividad*, sin importar errar, siempre que aprenda de esos errores y logre *alcanzar el resultado esperado***.**

Esa es la razón también de porqué cuando los empleados están comprometidos e implicados con su trabajo, la empresa puede *implementar nuevas políticas y procedimientos* con mayor facilidad.

Por último, sobran los estudios empresariales en que los resultados muestran que, a mayor compromiso de los empleados**,** *menor rotación y absentismo* tiene la empresa.

Resumiendo, y a modo de conclusión de lo comentado hasta el momento, una empresa comprometida con sus empleados podrá lograr con mayor facilidad el verdadero compromiso de éstos para con la empresa. Que la empresa cuente con empleados comprometidos trae a la misma ventajas y beneficios muy concretos:

– Lealtad
– Fidelidad
– Preocupación por mejorar el lugar de trabajo
– Eficacia y logro de objetivos
– Innovación y creatividad
– Implantación de nuevas políticas y procedimientos
– Menor rotación y absentismo

Este trabajo está centrado desde la óptica de los beneficios para la empresa, pero queda bastante claro que los empleados se benefician ampliamente cuando una empresa trabaja con compromiso hacia ellos, reconociendo sus potencialidades a la vez que sus necesidades y actuando en consecuencia.

Pero, ¿de qué forma consiguen los directivos de empresas el compromiso de sus empleados? Partiendo de mi experiencia personal como consultora en Recursos Humanos de una multinacional y apoyada en textos de Dirección de Personas como, por ejemplo, el *Manual de Recursos Humanos* de Gan y Berbel (Editorial UOC, 2012), podemos afirmar que se cuenta con varias herramientas para ello, por ejemplo:

- **Procedimiento de inducción para los nuevos empleados** (llamado también plan de acogida o de socialización del empleado): el objetivo principal es inculcar en el nuevo colaborador los valores de la organización, el tipo de cultura dominante, la imagen corporativa, darle a conocer las instalaciones, el equipo de trabajo y las tareas que desarrollará. Todo esto para facilitarle un proceso de integración fácil y rápido.

- **Programas y políticas para incrementar la motivación de los empleados:** la motivación es aquella emoción que nos lleva a actuar (o no actuar). Existen diversas motivaciones que incluyen las necesidades más básicas de autoconservación, y otras como el contacto humano, la estima y el reconocimiento, el desarrollo profesional, etc. Se incluyen entre las políticas de motivación la oferta de oportunidades de desarrollo y autorrealización, el reconocimiento y la recompensa (no sólo económica) de logros, el trato personalizado, las buenas condiciones de trabajo, el buen clima laboral, entre otras.
- **Sistemas de Compensaciones:** la remuneración del empleado es sólo una parte del sistema de compensación de la empresa. El término compensación se refiere al sueldo fijo y variable y a todo tipo de beneficios que el empleado recibe a cambio de su trabajo. Cobertura de salud personal, plan de salud para la familia, plan de pensiones, diferentes tipos de seguros, bono anual, premios, ajuste de salarios anuales, son algunos ejemplos de beneficios que ofrecen las empresas y que forman parte del sistema de compensaciones.
- **Comunicación abierta y escucha activa en todos los niveles de la organización:** la empresa debe estar atenta a la comunicación verbal y no verbal (palabras y gestos), explícita o tácita (lo que se dice y lo que se insinúa), sincrónica o asincrónica (compartiendo momento o en momentos diferentes, como la que se realiza por correo electrónico). Se incluye aquí los planes de comunicación diseñados por las empresas, pero también todo tipo de comunicación diaria (formal e informal, profesional y no profesional) que se da entre empleados, con sus superiores, interdepartamental, etc. Consultas, informaciones, debates o intercambios de opinión, propuestas, expectativas, cumplimiento de objeti-

vos. Es especialmente importante que el empleado se sienta escuchado y cuente con los medios necesarios para ello.

- **Formación y capacitación de los empleados:** plan de capacitaciones general, pero también tener en cuenta capacitaciones específicas de cada puesto y la oferta de cursos que sean de interés del empleado. Algunas empresas ofrecen la posibilidad de que el empleado presente solicitud de beca para estudios de interés personal que puedan repercutir en su actual trabajo o prepararlo para ocupar futuros puestos de trabajo.
- **Innovación interna**: en un mundo cambiante la innovación es para las empresas un factor de gran valor. Empresas que invierten en I+D (investigación y desarrollo) son más competitivas y más atractivas para los trabajadores. No basta a la empresa contar con un departamento de I+D, sino que lo importante es fomentar la innovación y creatividad en todos los niveles de la organización.
- **Gestión del talento:** se refiere a las acciones direccionadas a captar y retener personas de alto valor o muy capaces. La gestión del talento en la organización debe incluir siempre: la gestión del desempeño, el desarrollo de liderazgo y el proceso de reclutamiento. Una forma concreta de gestionar el talento son los planes de carrera que muchas empresas diseñan para sus empleados (para todos, o sólo para aquellos en los que la empresa detecta potencial).
- **Programas de liderazgo en los diferentes niveles gerenciales y de supervisión**: consiste en capacitar y acompañar a los mandos en todos los niveles de la organización. Es muy sabido que ocupar un puesto de liderazgo no implica de por sí tener habilidades de líder. Es meta de la empresa acortar la brecha todo lo que pueda, a fin de asegurar que supervisores y gerentes se transformen en buenos líderes. Cuenta para ello con programas de liderazgo que no pueden quedar en

enseñanzas teóricas, sino que debe llevarse a la práctica (el *coaching* puede ser una herramienta válida concreta).

- **Participación en objetivos y resultados**: algunas empresas deciden compartir con sus empleados los objetivos empresariales y establecer premios o bonos para los trabajadores en base al cumplimiento de esos objetivos, como una manera muy concreta de compartir los resultados obtenidos.
- **Gestión del conocimiento:** es el proceso de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para ganar capacidad de acción y competitividad progresiva en todos los niveles de la organización.
- **Políticas de conciliación vida personal, familiar y laboral**: consiste en lograr la flexibilidad necesaria para que el empleado logre armonizar su vida personal, familiar y laboral, es decir, que logre cumplir sus objetivos en la organización a la vez que cumple objetivos personales y familiares.

Por lo dicho hasta el momento, sabemos que el compromiso del empleado no se limita a la satisfacción individual con la empresa y el trabajo, sino que tiene un vínculo directo con el desempeño de la organización a la que pertenece. El empeño discrecional («dar un poco más») que esté dispuesto a hacer el empleado dependerá de la percepción que tiene acerca de lo que recibe en su trabajo. Gestionar el compromiso por parte de la empresa significa implantar acciones y herramientas concretas con la intención de conseguir un equipo de trabajo de alto rendimiento y comprometido con la misión y valores de la empresa. Por ser cada persona única e irrepetible, la empresa debe buscar en sus políticas de compromiso la flexibilidad frente a la rigidez. Cada persona se compromete de manera y por razones diferentes. Cuanto más amplias y flexibles logre la empresa establecer estas políticas, más posibilidades tendrá de alcanzar el mayor número de empleados comprometidos posible.

Como anticipo al tema que sigue, y reflexión central de este trabajo, he incluido entre las herramientas para lograr el compromiso del empleado a las políticas de conciliación de la vida personal, familiar y la vida laboral (comúnmente llamadas «de conciliación familia-trabajo»). Ahondaremos en ello en las secciones siguientes.

Recordemos que las organizaciones están basadas en las personas que las componen y es por ello que se deben cuidar al máximo las relaciones con ellas. La visión personalista del trabajo tendrá en cuenta que el trabajo se integra a la rutina del empleado como una dimensión más de su vida. Familia, ocio, trabajo, religiosidad, estudio (y etcétera) son todas dimensiones de la vida de la persona y ésta debe lograr establecer sus prioridades y vivir de acuerdo a ello. La empresa debe tenerlo en cuenta a la hora de diseñar sus puestos de trabajo y de contratar su personal. En una sociedad que tiende al capitalismo, esto se olvida, y el empleado pasa a ser un productor en el trabajo y un consumista en casa (Martínez Echevarría, 1996).

2

Conciliación: concepto y comentario general

Hay muchas formas de referirse al tema de conciliación que queremos abordar. Conciliación vida familiar-vida laboral, conciliación familia-trabajo, conciliación vida personal, vida familiar y vida laboral (o vida profesional). En lugar de conciliar, a veces se utiliza la palabra «compatibilizar» como un sinónimo de conciliar. Y hay quien considera más correcto utilizar palabras como «integrar», «equilibrar» o «armonizar».

Nuria Chinchilla y Maruja Moragas en su libro *Dueños de nuestro destino* comparten algunas definiciones esclarecedoras: «*El diccionario aclara que conciliar es 'ajustar los ánimos de quienes estaban opuestos entre sí'. (...) Integrar, en cambio, es 'constituir un todo con las partes'*» (Chinchilla y Moragas, 2007, p. 165).

El término conciliar hace referencia a partes que están en conflicto, mientras que integrar da más la idea de que las partes son complementarias de un mismo conjunto (en este caso, la vida de la persona) y lo que ha de hacerse es equilibrarlas.

En un debate más filosófico, tal vez sería correcto hablar de integración, pero para los fines de este trabajo, me inclino por utilizar la palabra conciliación ya que es el término más utilizado en las empresas, que es el ámbito al que quiero referirme.

Es innegable que hoy en día gran parte de las personas con trabajo remunerado en empresas sienten que su vida familiar y su vida profesional no van por los mismos senderos, y que una «tira» de la otra como si estuvieran enemistadas. De ahí que la primer necesidad que se tiene es la de conciliar esas dos partes que parecen antagónicas, aunque no lo son. Una vez que se logra cierta conciliación, podemos avanzar un paso más, e intentar integrar lo familiar y lo profesional como parte de una misma única vida, la vida personal de cada quien. Y en esta integración podemos incluso buscar mutuos beneficios en cada ámbito, de forma tal que se enriquezcan una a la otra. Quien es feliz en lo personal y familiar, obtendrá logros también en lo profesional, y viceversa. Esta idea la retomaremos más adelante al relacionar el compromiso de los trabajadores con la posibilidad de conciliar.

Respecto a lo personal, familiar y laboral, creo que es necesario hablar de los tres ámbitos. Podríamos resumirlo en lo familiar y laboral (o profesional, lo que utilizaré indistintamente) como muchas veces se hace, pero me da la sensación de que dejamos una importante cuestión fuera si no nombramos la necesidad de estar bien con uno mismo. Lo personal podría estar incluido en lo familiar y laboral, ya que es la misma persona la que vive en familia y la que trabaja. Pero lo personal –como reflexionaremos más adelante– incluye mucho más que la vida familiar y laboral.

Analizaremos entonces cada uno de estos ámbitos: persona, familia y trabajo.

2.1. ¿Que´entendemos por persona, familia y trabajo?

- ***¿Qué entendemos por persona?***

Cuando nos preguntamos qué es persona, esta pregunta nos remite a la esencia del ser humano. Esta esencia es distinta a la de cualquier otro objeto o cosa que podamos conocer pues la

esencia de las cosas es estática y conceptualizable, mientras que la esencia del ser humano es dinámica y compleja.

Podemos señalar algunas características del ser personal del ser humano que nos aportarán una idea lo más acabada posible de lo que significa ser persona.

Uno de los elementos fundamentales es el *ser racional* que no solo significa las capacidades lógicas y cognoscitivas del ser humano sino también, en un sentido amplio, todo lo que tiene que ver con la interioridad humana, algo que sólo se da en el hombre. En efecto, la racionalidad tiene que ver con la capacidad de comunicar la palabra y de comunicarse con los demás; de reflexionar acerca de la propia existencia; de preguntarse el porqué de las cosas, como así también del poder de instrumentalizarlas.

Otro elemento fundamental es la *libertad y la autodeterminación*, algo que también nos hace únicos en relación con los demás animales. Ciertamente, el hombre es capaz de apropiarse de su existencia y construirse un destino, es capaz de decidir acerca de cómo vivir su vida. De este modo, el ser humano puede elegir de entre muchas cosas lo bueno, es decir lo apetecible por su voluntad, lo que da sentido y plenifica su existencia.

Otro elemento que hace único al ser humano es su *relacionalidad* que es mucho más que ser sociable, pues la sociabilidad es una capacidad que también poseen otros mamíferos. *Ser en relación* significa que, ontológicamente, estamos hechos por Otro para otros, de ahí que la racionalidad sea un estar en comunicación con otros y la libertad se manifieste primeramente como un hacerse responsable de los otros.

> «Ser persona no sólo indica que uno se abre a su naturaleza y que puede hacerla crecer (noción de esencia), ni sólo que uno está abierto a su intimidad, sino que ella misma es abierta hacia las demás personas» (Sellés, 2011, p. 199).

Estos tres elementos hablan de una realidad compleja del ser humano, pero esta complejidad se da en una unidad ontológica que sin embargo está marcada por el ser dual del hombre. Dualidad que está dada por las dos dimensiones esenciales que constituyen a toda persona: la corporalidad o materialidad y la racionalidad o espiritualidad. Dualidad que no significa dualismo, disociación, dicotomía, ruptura... sino que por el contrario, mantiene en sí una unidad. Algunas dimensiones de esta dualidad son cuerpo y alma, voluntad e inteligencia, interioridad y medio externo, sujeto y objeto, individuo y sociedad, etc. (López Moratalla; González de la Tajada, 2013)

Es así que para poder responder a la pregunta respecto al ser personal, debemos partir del entendimiento de la persona humana como unidad substancial, es decir, que cuerpo y alma son dos coprincipios indivisibles de la persona. Si bien lo que configura a la persona humana como tal es su espíritu, el cuerpo es parte constitutiva de la persona (Cafarra, 2002). El acto de ser propio del espíritu es comunicado al cuerpo formando así esa unidad substancial que es la persona. Unidad del ser que también debe constituir una unidad en el obrar, en las conductas del ser humano.

Decimos que el ser humano es ante todo una unidad, pero es constituido en tres dimensiones: lo corporal o biológico, lo psicológico y lo espiritual; decimos que la persona es bio-psico-espiritual. Estas tres dimensiones están entrelazadas en una misma unidad: el yo personal.

Cada persona humana tiene una vida personal, una historia, una biografía únicos, pero esta vida personal no consiste únicamente en su vida corporal, sino que incluye todas las dimensiones del ser personal. Para cada ser humano la vida es siempre tarea personal, de forma tal que no sólo nos hacemos, sino que proyectamos nuestra vida y al mismo tiempo esa vida viene en gran medida configurada en la relación con los demás (López Moratalla; González de la Tajada, 2013).

Por otro lado, no podemos dejar de nombrar al menos rápidamente que nos encontramos en el ser humano con otra dualidad: varón-mujer. Éstos son iguales en dignidad (por su origen), pero diferentes en cuanto a masculino y femenino.

Antes de concluir este apartado, cabe destacar que si bien todos los seres humanos participamos de la misma naturaleza, «*ésta se individualiza en cada uno, lo que hace que cada persona sea un ser irrepetible, dueño de su propio destino, intrínsecamente comunicativo, con el poder de darse a los demás*» (Ordoñez y Revuelta, 2014, p. 32). Así, cada vida personal será también única e irrepetible.

- ***¿Qué entendemos por familia?***

El diccionario de la Real Academia Española define así el concepto de familia:

1. Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas.
2. Conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje.
3. Hijos o descendencia.

Y continúa con otras acepciones que no vienen al caso en este trabajo por referirse a conceptos ajenos a este estudio.

Por su parte, en el capítulo 1 del libro *Historia de la familia contemporánea. Principales cambios en los siglos XIX y XX*, Mercedes Vázquez de Prada define el concepto de familia como: «... el conjunto de personas mutuamente unidas por matrimonio o filiación, y la sucesión de individuos que descienden unos de otros, es decir, 'un linaje', una descendencia o una 'dinastía'» (Vázquez de Prada, 2008, p. 16).

Pero también la define en un sentido más restringido, en sentido estricto, como: «*... las personas emparentadas que viven bajo el mismo techo y más concretamente al padre, la madre y a los hijos*» (Vázquez de Prada, 2008, p. 16).

En el presente trabajo nos estaremos refiriendo a este último concepto de familia principalmente. De alguna forma, es el primero ofrecido por la RAE, pero acotado a padre, madre e hijos, lo que habitualmente se denomina *familia nuclear*.

Si pensamos en la misión que cumple la familia, hay una frase atribuida al Cardenal Oviedo Cavada que lo resume muy bien:

> «La familia es el lugar donde se adquiere la vida, se forma la conciencia de las personas, se aprende a valorar la tradición y se estimula el descubrimiento de la vocación personal desde la cual se tomarán posteriormente las grandes decisiones de la vida».

Podemos hablar de la familia desde muchos y diversos enfoques. Para el objetivo de este trabajo, me centraré especialmente en su relación con la sociedad.

La familia es la célula básica de la sociedad ya que el vínculo de unión entre los miembros de la familia es más fuerte, es superior al que vincula a la sociedad. Este vínculo es el amor (Sellés, 2011).

La familia es el primer ámbito de socialización de la persona y da a la sociedad aportes insustituibles. Es el ámbito natural donde la persona crece, se desarrolla y muere, y como tal, es principio y fundamento de la sociedad. No sólo prepara a la persona para insertarse en la sociedad, sino que allí se forjan valores esenciales que difícilmente se forjan en otros ámbitos y que se constituyen en uno de los aportes insustituibles de ésta para la sociedad.

Pero también la familia cumple con otro rol insustituible, como institución básica de la sociedad. Como afirma Bernardo Kliksberg,

> «... la familia bien articulada es motor de desarrollo económico, es un pilar de la estabilidad democrática, influye terminantemente en el rendimiento educativo de los chicos, es decisiva para

> la inteligencia emocional, es una gran red de protección social y cumple todo tipo de funciones macroeconómicas y sociales» (Kliksberg, 2006, p. 185).

Es en la familia donde la persona logra cultivarse a sí misma de modo propiamente personal. En palabras de Carlos Llano Cifuentes, es «*el ámbito de la plena confianza y correspondencia, el lugar de lo insustituible y lo entrañable*» (Llano Cifuentes, 1994, p. 17).

La familia es, además, la primera escuela interna de trabajo para todo hombre. Allí aprende a emplear útilmente sus facultades al servicio de otros y para la construcción de una obra común.

Cabe aquí aclarar que en la última mitad del siglo XX junto a los cambios económicos y políticos que vive la sociedad, se producen grandes cambios sociales y demográficos. Es lo que se conoce como *Segunda Transición Demográfica* en los países desarrollados, caracterizada por el declive de las tasas de nupcialidad («se casan menos personas»), el retraso en el calendario nupcial («los que se casan lo hacen más tarde en sus vidas»), aumentan las separaciones y los divorcios, disminuye la fecundidad y aumentan las edades de maternidad («se tienen menos hijos y más tarde en la vida»). Los resultados, desde el punto de vista de las estructuras familiares, son una mayor cantidad de parejas en cohabitación, segundas (o hasta terceras) nupcias más frecuentes, aumento de hogares monoparentales y familias reconstituidas. Incluso la aparición de una forma de semi-cohabitación llamada *living apart being together* en la que una pareja estable mantiene, sin embargo, su residencia en distintas viviendas (López de Heredia y Montoro Gurich, 2009).

Con este panorama socio demográfico, ha ido creciendo la diversidad de modelos familiares que se han ido desarrollando hasta la actualidad. En una nueva cultura donde resaltan

el individualismo, la libertad individual, la autorrealización, la calidad de vida (con una óptica materialista y consumista) facilitan la aparición de un pluralismo extremo en el que, junto con la familia basada en el matrimonio se aceptan diversos modelos de convivencia a los que también se les llama «familias».

Otro fenómeno, como ya nombramos, es la disminución de hijos por diversas razones, entre ellas, la decisión de mujeres de retrasar la maternidad (en algunos casos llegando incluso a optar por no tener hijos) en pro de su propio desarrollo profesional.

A los fines de este trabajo, nos referimos a todos los modelos familiares, si bien cabe resaltar que nuestra visión final es promover la familia según el concepto tradicional y cristiano, basada en el matrimonio entre un hombre y una mujer, en una unión total, exclusiva, indisoluble y para toda la vida, y, abierta a la procreación.

- ***¿Qué entendemos por trabajo?***

Consultando nuevamente el diccionario de la Real Academia Española, encontramos diversas definiciones de *trabajo*, entre ellas:

> 1. m. Acción y efecto de trabajar.
> 2. m. Ocupación retribuida.
> 3. m. Obra (‖ cosa producida por un agente).
> 4. m. Obra, resultado de la actividad humana.
> 5. m. Operación de la máquina, pieza, herramienta o utensilio que se emplea para algún fin.
> 6. m. Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital.
> 7. m. Lugar donde se trabaja.
> (...)

Descartamos la definición número 5 ya que no nos interesa aquí hablar de máquinas, sino que nos estaremos refiriendo al trabajo humano, que se podría corresponder con una combina-

ción de las definiciones 1, 2, 3, 4, 6 y 7. Nos referimos así al esfuerzo humano para producir riqueza, es decir, por el que se obtiene un resultado. Es importante aclarar que si bien el concepto de trabajo es más amplio, incluimos a los fines de este análisis el trabajo remunerado. Sabemos que las tareas que desarrolla el ama de casa, por ejemplo, son trabajo (de gran esfuerzo y dignidad, por cierto). También lo son las tareas de voluntariado en tantas instituciones. Pero para focalizar en el tema de interés, cuando nos refiramos al trabajo, sólo incluimos aquí la actividad humana remunerada.

Se habla mucho del trabajo, pero no se puede pensar en «el trabajo» como si éste tuviera entidad propia. Debemos recordar que el sujeto del trabajo es el hombre y que el trabajo verdaderamente digno hace al hombre más hombre (Juan Pablo II, 1981); tiene entonces un valor ético, ya que permite al hombre realizarse como tal.

El trabajo es una de las características que distinguen al hombre del resto de las criaturas.

> «Solamente el hombre es capaz de trabajar, solamente él puede llevarlo a cabo, llenando a la vez con el trabajo su existencia sobre la tierra. De este modo el trabajo lleva consigo un signo particular del hombre y de la humanidad: el signo de la persona activa en medio de una comunidad de personas. Este signo determina su característica interior y constituye en cierto sentido su misma naturaleza» (Juan Pablo II, 1981, p. 2).

El trabajo es así –por ley natural– un derecho del hombre y es también un deber, necesario para superarse a sí mismo y colaborar con las necesidades de los demás.

Se deduce entonces el valor inherente del trabajo como dignificador de la persona humana. El trabajo dignifica. La persona humana es laboriosa por naturaleza y, por lo tanto, trabajando se supera a sí misma y se vuelve más persona. Por el contrario,

quien no trabaja, o trabaja mal, se miente a sí mismo y se deshumaniza.

El trabajo no es sólo un medio para ganar sustento (que también lo es). Recordemos las palabras de San Josemaría, el trabajo es:

> «... ocasión de desarrollo de la propia personalidad. Es vínculo de unión con los demás seres, fuente de recursos para sostener a la propia familia; medio de contribuir a la mejora de la sociedad, en la que se vive, y al progreso de toda la Humanidad» (Escrivá de Balaguer, 2001, n. 47).

El trabajo no es sólo perfeccionamiento del hombre, sino también perfeccionamiento de la realidad externa mediante las acciones que el hombre ejerce sobre ella. De la misma manera que el hombre que no trabaja o trabaja mal se deshumaniza, si el hombre se desentiende del mundo en el que vive, éste también se empobrece (Sellés, 2011).

El trabajo es además una condición para hacer posible la fundación y desarrollo de una familia, por lo que una adecuada promoción de la familia tiene que ir necesariamente unida a una eficaz promoción del trabajo.

> «Es necesario que los responsables políticos y económicos estén convencidos de que el trabajo reviste una importancia primaria en la realización del hombre y el desarrollo de la sociedad y por eso es preciso que se organice y desarrolle siempre en el pleno respeto a la dignidad humana y al servicio del bien común. Al mismo tiempo es indispensable que el hombre no se deje dominar por el trabajo, que no lo idolatre, pretendiendo encontrar en él el sentido último y definitivo de la vida» (López López, 2011, p. 8).

Antes de concluir este apartado quisiera resaltar también el trabajo como don, como una ofrenda de sí mismo a los demás (y

especialmente a Dios). Recordando las motivaciones según Juan Antonio Pérez López, el hombre no sólo trabaja por la remuneración que obtiene (motivación extrínseca), sino también por perfeccionarse a sí mismo (motivación intrínseca) como hemos visto hasta el momento. Pero no podemos olvidar las motivaciones trascendentes del hombre, y aquí es donde entraría el trabajar por el perfeccionamiento de los demás.

- ***Cuando las partes entran en conflicto***

Una vez aclarados respecto de lo que entendemos por persona, familia y trabajo, estamos habilitados para retomar el concepto de conciliación.

Como ya analizamos, la persona es una unidad bio-psico-espiritual. Esta unidad requiere que sus dimensiones personales se mantengan en armonía. Ya nos decía Heráclito que «*todo lo armonioso tiene tres requisitos: las partes deben ordenarse hacia un mismo fin, deben adaptarse entre sí; y por último, deben sostenerse o fundamentarse mutuamente*»[1]. Al ser una unidad, es fácil entender que una dimensión de la persona influye en la otra. Siguiendo el pensamiento de Heráclito, si perdemos uno de esos tres requisitos en cualquier dimensión constitutiva de la persona, rompemos la armonía existente en ella. Como parte de esta unidad, el trabajo tiene consecuencias para la vida familiar y la vida familiar tiene sus consecuencias para el trabajo. No son éstas las únicas dimensiones en la vida del hombre, pero son las que estamos analizando en este trabajo y son además dos dimensiones dominantes en la vida de la persona. No debemos olvidar que para mantener la armonía personal también se deberían considerar otras dimensiones de la actividad personal, como ser: actividades sociales, recreativas, comunitarias y espirituales.

1 Covadonga O'Shea, *La armonía vital,* Madrid, Temas de hoy, 1999, p. 25.

Como decíamos, familia y trabajo son dos dimensiones primordiales en la vida de la persona y como tal, deben mantenerse en equilibrio y apoyarse una a la otra, encajando perfectamente cada pieza como si fuese un rompecabezas (fig. 1), donde la persona será siempre el centro.

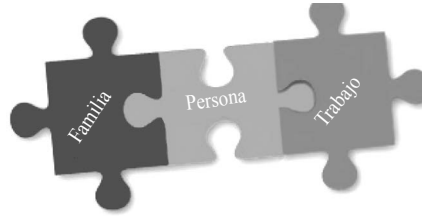

Figura 1. Piezas de la Conciliación. Fuente: Internet

Pero muchas veces en lugar de apoyarse, trabajo y familia entran en conflicto y parecen enfrentarse o contraponerse una con otra. La falta de conciliación se genera justamente en esa situación: cuando el trabajo entra en conflicto con la familia... o viceversa. Esto es, cuando el trabajo remunerado impide atender adecuadamente a la familia y las necesidades personales o cuando el cuidado de la familia es un obstáculo para el normal desarrollo de la persona en su trabajo.

Algunos factores actuales que hacen difícil armonizarlos son:

- La reducción de miembros de la familia, en el sentido de proceder de una familia pequeña o rota, o en la que falta proximidad física con otros miembros de la familia –abuelos y hermanos, por ejemplo–, lo que dificulta la atención de los menores o dependientes, salvo que se cuente con medios económicos para afrontarlo.
- La incorporación de la mujer al trabajo. La atención de la mujer, que tradicionalmente se responsabilizaba de las cuestiones del hogar, ahora se ve repartida entre trabajo y hogar, lo que naturalmente dificulta mantener el equilibrio.

- Una marcada sociedad consumista e individualista, que lleva a las personas a la ambición de tener siempre más (cosas materiales, estatus, etc.).
- Una sociedad crecientemente urbana, que aleja los centros de producción y las viviendas más económicas incrementando los tiempos de desplazamiento.
- Una cultura de trabajo basada en la presencia física del trabajador y no en los resultados, con un planteamiento de horarios poco racional (en España: horarios para comer extensos, horarios nocturnos de restauración, televisión, etc.).

Los factores son numerosos, y están muy relacionados entre sí. En la mayoría de los casos el problema se origina en la distribución y uso del tiempo, provocando que el exceso de tiempo dedicado al trabajo impida atender adecuadamente a la familia, o que una alta demanda familiar funcione en detrimento de la aplicación de horas al trabajo.

No es solo el tiempo dedicado, sino también el esfuerzo que se dedica en cada ámbito lo que genera conflicto. Así, es bastante común que cuando llegamos a casa después de un intenso día de trabajo (con sus preocupaciones propias, objetivos no cumplidos, imprevistos importantes, etc.) lo único que queremos es descansar, no hacer nada, etc. Pero la realidad es que al llegar a casa, nos espera una familia con sus propias necesidades y reclamos (en el buen sentido de la palabra) y con grandes deseos de pasar tiempo juntos, mucho más si en casa nos esperan hijos pequeños.

También puede suceder que ante la demanda laboral y familiar la persona no logre dedicar tiempo a actividades de ocio, sociales (salida con amigos, participar en eventos sociales, cumpleaños, bautizos), espirituales, etc. Este es un área que a veces se olvida al hablar de conciliación, pero considero que es un aspecto muy importante. La persona, por su propia naturaleza,

necesita mantener el equilibrio en todas sus dimensiones. Si, por ejemplo, familia y trabajo están armonizados, pero no se encuentra espacio para el descanso o para el crecimiento espiritual, a la larga, la persona no será capaz de rendir al máximo ni en la familia ni en el trabajo; no será capaz de ejercer al máximo sus potencialidades y es probable que a mediano plazo sufra desilusión o desgano.

Buscando las razones de fondo por las que surgen conflictos a la hora de armonizar la vida personal, familiar y laboral, Ponce señala una serie de paradojas y sus correspondientes retos, focalizado en las relaciones entre familia, empresa y sociedad. El texto expresa de manera muy clara cada una de las paradojas que influyen en este conflicto:

> «1) Trabajo y familia son dos valores universalmente reconocidos, pero no siempre se saben armonizar adecuadamente, ni establecer las correctas prioridades.
>
> 2) Hay aprecio por la familia y, a la vez, se apoya poco a la institución familiar.
>
> 3) El éxito de la familia es entendido por muchos como un bien social, aunque la sociedad favorece poco el éxito familiar.
>
> 4) La familia contribuye eficazmente al crecimiento de los niños, soporta el paro de los jóvenes y cuida a los ancianos. Sin embargo, la sociedad y el Estado proporcionan muy poco apoyo económico a esas tareas de las familias.
>
> 5) Aunque se aplaude la presencia de la mujer en la empresa, en gran medida las organizaciones siguen estando diseñadas sin tener demasiado en cuenta a las mujeres. Al luchar por la igualdad fácilmente se sacrifican los valores de la feminidad.
>
> 6) Se lamenta la baja natalidad y no se facilita la maternidad.
>
> 7) Muchos trabajan por amor a su familia, aunque a menudo el trabajo les impide ejercitar ese amor a la familia.
>
> 8) La familia de los empleados es un destacado grupo de influencia (*stakeholder*) de la empresa, pero raramente se considera como tal.» (Ponce Núñez, 2007, p. 182).

Estas paradojas se dan, en gran parte, porque no todos tenemos el mismo concepto del significado de persona, familia, trabajo y empresa. Sin tener esto claro, surgen las contradicciones y los conflictos, por eso me ha parecido esencial detenerme a esclarecer cada uno de estos conceptos. Falta aún analizar qué entendemos por empresa, pero lo haremos más adelante en el apartado de la empresa como responsable en cuestiones de conciliación.

2.2. Responsables en cuestiones de conciliación (Estado, Empresa, Tercer Sector, Familia y Persona)

Cuando el conflicto aparece, se dan algunas consecuencias económicas negativas: absentismo laboral, baja productividad, falta de satisfacción en el trabajo, ansiedad, estrés, depresión, entre otras. Pero lo más importante es el conflicto humano-familiar-social que se genera y que puede tener el grave resultado de ruptura familiar o matrimonial, con sus negativas implicaciones en el ámbito personal, familiar, empresarial y social.

En la sociedad moderna, tiende a identificarse progreso social con progreso técnico y económico. Pero ¿podemos hablar de progreso social sin progreso de la familia? En mi opinión, no es posible. Una sociedad que no cuida de sus familias, o incluso que tiende a destruirlas, a la larga, termina destruyendo su esencia, sostén y razón de ser.

Por todo esto, el problema de conciliación no es un asunto que corresponda solo al ámbito personal, sino que justifica la intervención de agentes que trabajen en pro de facilitar la armonía entre la vida personal, familiar y laboral. Los principales agentes son cinco: el Estado, las Empresas, el Tercer Sector, la Familia y la misma Persona.

Por otro lado, y con el fin de justificar con más detalle la intervención de los mencionados agentes en el logro de conciliar

persona, familia y trabajo, abordaremos el concepto de *ecología humana.* Es un concepto claro y atractivo, ya que hablar de ecología hoy está de moda. Mayoritariamente nos referimos a una ecología en el sentido de protección del medio ambiente y todos sus componentes: flora, fauna, aire, agua, residuos, etc. Pero la ecología, por propia definición, ha de ser una ecología humana.

Consultando nuevamente el diccionario de la Real Academia Española, ecología es:

> 1. *f*. Ciencia que estudia las relaciones de los seres vivos entre sí y con su entorno.
> 2. *f*. Parte de la sociología que estudia la relación entre los grupos humanos y su ambiente, tanto físico como social.
> 3. f. Defensa y protección de la naturaleza y del medio ambiente.

Es el Papa Juan Pablo II quien hace un llamado de atención a este tema en su encíclica *Centessimus annus.* En sus puntos 38 y 39 nos dice:

> «Además de la destrucción irracional del ambiente natural hay que recordar aquí la más grave aún del ambiente humano, al que, sin embargo, se está lejos de prestar la necesaria atención. Mientras nos preocupamos justamente, aunque mucho menos de lo necesario, de preservar el habitat natural de las diversas especies animales amenazadas de extinción, (...) nos esforzamos muy poco por salvaguardar las condiciones morales de una auténtica ecología humana».
>
> «La primera estructura fundamental a favor de la ecología humana es la familia, en cuyo seno el hombre recibe las primeras nociones sobre la verdad y el bien; aprende qué quiere decir amar y ser amado, y por consiguiente qué quiere decir en concreto ser una persona».

Apunta precisamente a cuidar de ese hábitat natural de la persona y su dignidad. Se refiere entonces a la necesidad de

proteger el ambiente personal que necesita el ser humano para desarrollarse y perfeccionarse conforme a su naturaleza. El Papa Francisco retoma en su última encíclica este concepto, reafirmando que:

> «... toda pretensión de cuidar y mejorar el mundo supone cambios profundos en los estilos de vida, los modelos de producción y de consumo, las estructuras consolidadas de poder que rigen hoy la sociedad (...) el auténtico desarrollo humano posee un carácter moral y supone el pleno respeto a la persona humana» (Francisco, 2015, *Laudato sí'*, n. 5).

Es necesario un ambiente en que la persona sea amada y valorada incondicionalmente, donde reciba la contención física, espiritual, emocional y psicológica adecuadas para su desarrollo. El ambiente ideal para todo esto es la familia. La ecología humana consiste entonces en cuidar, respetar, fortalecer, proteger, promover la familia y la vida familiar. Esta protección y promoción debe ser asumida por los organismos públicos, pero también por las instituciones y empresas privadas. Las políticas y leyes, así como todo tipo de normas, deben buscar asegurar este tipo de ecología.

> «Los problemas trabajo-familia, si no son manejados efectivamente, no solo afectan a las personas y a sus familias, sino que también afectan a los empleadores y a la sociedad en general. Por eso, la responsabilidad de desarrollar e implementar formas efectivas para integrar familia y trabajo debe ser compartida por organizaciones, por los individuos y sus familias, y por quienes formulan políticas en los distintos ámbitos de la vida social». (Greenhaus, Collins & Shaw, 2004)

Una última aclaración antes de analizar cada uno de los agentes. Simplemente, recordar que estamos hablando y tratando de personas, esos seres únicos e irrepetibles creados por Dios. Si cada uno de nosotros es único e irrepetible, entonces, será fácil

entender que la solución a los problemas que surgen de no conciliar la vida personal con la familiar y la laboral no vendrá en frascos iguales. Me refiero que la solución dista mucho de ser «café para todos» (Montoro Gurich, 2014), sino todo lo contrario. Debe buscarse la mayor flexibilidad y amplitud posible en las políticas de conciliación, a fin de que cada uno pueda aprovecharlas y adaptarlas a sus situación personal y particular con el objetivo de conciliar SU vida personal con SU vida familiar específica y concreta, conforme a SU situación laboral.

- ***El rol del Estado***

«*A las familias en España les es difícil conciliar el trabajo con la vida familiar, por ello las tasas de empleo femenino y las tasas de fecundidad son bajas en comparación con niveles internacionales*» (OECD, 2011). Esta es una de las razones por las que el Estado debe estar interesado en promover la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Podemos hablar en realidad de razones mucho más profundas. Podemos partir de la misión del Estado de proteger a los ciudadanos, a las personas que están bajo su amparo, y a las familias, por todo lo que ésta representa y que ya hemos analizado al comenzar nuestra reflexión.

Concluíamos al hablar de familia que ésta resulta un complejo ámbito donde se entremezcla lo privado y lo público. Es primordialmente un ámbito privado, pero sin embargo, su actuación, sus decisiones, tienen implicaciones externas que la convierten en un asunto público. Su importancia para el buen desarrollo de la sociedad justifica la intervención pública con el único fin de protegerla y promoverla. Surge así la necesidad de una política familiar promovida desde lo público. No podemos olvidar que toda intervención del Estado en este aspecto (y en realidad en todos los aspectos) debe ser una respuesta clara y respetuosa a la dignidad de la persona. Por eso hemos analizado

anteriormente el concepto de persona, recordemos que todo lo que estamos reflexionando lo hacemos desde el enfoque conceptual realizado al inicio. Todos los objetivos y políticas de gobierno deben estar subordinados a favor de la persona: «*la primacía no corresponde a la política, ni a la economía, sino a la dignidad del hombre y por tanto a la persona*». (López López 2011, p. 3).

El Estado es responsable de establecer un marco estructural que permita el adecuado desarrollo social de las personas, de las familias y de las empresas. Para hacerlo cuenta con diversas medidas, entre los cuales se cuentan las políticas familiares. Éstas deben llevarse a cabo en tres dimensiones concretas: 1. la legislativa, a través del reconocimiento de derechos fundamentales; 2. la económica, con ayudas directas y reducciones fiscales, 3. la prestación de servicios de apoyo (Montoro Gurich, 2008).

Algunos ejemplos concretos de iniciativas que puede asumir el gobierno en pro de una conciliación en las dimensiones analizadas podrían ser: guarderías y otros servicios de guarda y cuidado de infantes, buen sistema de transporte público (autobús, metro, taxis) a precios razonables, programas de viviendas dignas con precio ajustado, espacios públicos (plazas, jardines, etc.) adecuados y suficientes. El Estado también puede ofrecer ayudas y subvenciones concretas a las empresas para la puesta en marcha de políticas y medidas de conciliación para los empleados.

Desde la dimensión legislativa, nos encontramos en España con un primer impulso dirigido directamente a lograr la conciliación vida familiar y laboral con la Ley 39/1999, publicada el 5 de noviembre de dicho año.

Esta Ley ordena e integra la normativa dispersa existente hasta el momento en materia de permisos de maternidad, paternidad, excedencias y reducciones de jornada para el cuidado de los hijos y permisos puntuales por razones familiares. Incorpora

también aspectos nuevos orientados a «*guardar un equilibrio para favorecer los permisos por maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de acceso a puestos de empleo, a las condiciones del trabajo y al acceso a puestos de especial responsabilidad de las mujeres*» (Ley 39/1999, Exposición de motivos). Alguna de las novedades que incorpora la ley de conciliación son la ampliación de los permisos por cuidado de hijos, la extensión del cuidado para otros familiares que no puedan valerse por sí mismos y la ampliación del permiso por paternidad, permitiendo que el padre disfrute hasta un máximo de diez semanas de las dieciséis correspondientes al permiso por maternidad.

Años después, el 22 de marzo de 2007, observamos otro impulso orientado a este objetivo, en la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. En su capítulo 2, artículo 44 afirma:

> «Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral se reconocerán a los trabajadores y las trabajadoras en forma que fomenten la asunción equilibrada de las responsabilidades familiares, evitando toda discriminación basada en su ejercicio».

Otro avance claro en España impulsado desde el gobierno y orientado a la conciliación, es el Plan Concilia, implementado en el año 2006 para las Administraciones Públicas. Consiste en un paquete de medidas de conciliación para los empleados públicos de la Administración General del Estado. Incluye flexibilización horaria, teletrabajo, formación continua, ampliación del período de maternidad, nuevo permiso por paternidad y otras medidas orientadas a facilitar la maternidad/paternidad y el cuidado de familiares dependientes.

Las iniciativas que se proponen desde el Gobierno son muy importantes, ya que primero, inciden en el marco normativo

–marcando unos mínimos que deben cumplirse– y, después, pueden ampliar el horizonte –ejemplo del permiso de paternidad–. Además, el Estado debe ser garante del funcionamiento y políticas de las empresas y de los organismos públicos.

Lo que el Estado debe asegurar al fin de cuentas es el derecho de todo ciudadano a contar con un trabajo decente (en el sentido de dignidad del trabajo humano). Ya Juan Pablo II con ocasión del Jubileo de los Trabajadores (año 2000) alentaba a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a formar una coalición mundial a favor del trabajo decente. Benedicto XVI en su encíclica *Caritas in veritate* (2009, n 63) retoma esta idea y hace una clara referencia al significado de la palabra «decente» aplicada al trabajo:

> «Significa un trabajo que, en cualquier sociedad, sea expresión de la dignidad esencial de todo hombre o mujer: un trabajo libremente elegido, que asocie efectivamente a los trabajadores, hombres y mujeres, al desarrollo de su comunidad; un trabajo que, de este modo, haga que los trabajadores sean respetados, evitando toda discriminación; un trabajo que permita satisfacer las necesidades de las familias y escolarizar a los hijos sin que se vean obligados a trabajar; un trabajo que consienta a los trabajadores organizarse libremente y hacer oír su voz; un trabajo que deje espacio para reencontrarse adecuadamente con las propias raíces en el ámbito personal, familiar y espiritual; un trabajo que asegure una condición digna a los trabajadores que llegan a la jubilación».

Claramente, un aspecto del trabajo decente que debe garantizar el Estado es la posibilidad de armonizar vida personal, familiar y laboral. Son numerosas las formas concretas en que a través de políticas familiares se puede promover esta integración, a modo de ejemplo enumeraré algunas:

- Jornada limitada: máximo de horas laborales.
- Licencias y vacaciones pagadas.

- Indemnizaciones por despidos injustificados y protección especial frente al despido por motivo de embarazo o matrimonio.
- Flexibilidad en el tiempo: horarios laborales flexibles, trabajo a tiempo parcial, empleos compartidos, semana laboral comprimida, jornada laboral reducida, horas anuales.
- Excedencias: permisos por maternidad y paternidad, excedencias para cuidado de hijos pequeños enfermos o discapacitados, permisos de lactancia, bancos de tiempo, tiempo libro para asuntos personales/familiares, flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas, abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar.
- Flexibilidad en el espacio: flexibilidad en el lugar de trabajo, trabajo en casa, tele-despachos, etc.
- Servicios para el cuidado de hijos pequeños o ancianos: guarderías, apoyo económico para servicios de guardería, centros para el cuidado de ancianos, plazas reservadas en colegios locales.
- Adaptaciones al trabajo: adaptación del trabajo, rotación del puesto de trabajo, mutación de trabajo.
- Apoyo o asesoramiento personal: cursos sobre educación de los hijos, sobre conciliar trabajo-familia, sobre nutrición, prenatal, gestión del tiempo, etc.
- Apoyo y asesoramiento profesional: cursos profesionales, asesoramiento psicológico/familiar, asesoramiento financiero/fiscal, legal, etc.
- Beneficios sociales: seguro médico para cónyuge e hijos, seguro para discapacitados, plan de jubilación, ayudas a familias numerosas, actividades lúdicas.
- Contribución en iniciativas de balance trabajo-familia mediante financiación de investigaciones en esta área, difusión de información a los distintos grupos de interés, premios a empresas con acciones familiarmente responsables, etc.

- ***El rol de la Empresa***

Entenderemos que la empresa es un agente en esta conciliación de la vida personal, familiar y profesional siempre que entendamos a la empresa como una comunidad de personas. Hemos reflexionado este aspecto al analizar el compromiso de la empresa, pero cabe recordar el concepto humanista que ilumina este trabajo. Sólo así podemos entender que si bien la misión específica de la empresa es generar riqueza y repartirla de forma justa, su misión genérica consiste en facilitar las relaciones humanas para prestar un servicio a la sociedad y conseguir que las personas que en ella trabajan crezcan como personas (Ponce Nuñez, 2007). Hablamos de la concepción antropológica de empresa que tiene en cuenta la promoción del desarrollo de los motivos trascendentales de las personas. En este último aspecto radica la importancia del rol de la empresa como facilitador de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus empleados. Se trata de actuar teniendo en cuenta que la empresa es una comunidad de personas, por lo que no podemos pretender dejar de lado las otras dimensiones personales. La persona no lleva a cuestas mochilas de cada dimensión personal, pudiendo elegir cuál poner o quitar en cada momento. No lleva al trabajo solo su mochila de «profesional», sino que va con todas sus dimensiones vitales a cuesta a cada ámbito de su vida. Cuando la empresa ve en sus trabajadores sólo un recurso de producción, actúa en consecuencia y reinan el mal clima organizacional y la insatisfacción de sus empleados.

Considerar los motivos trascendentales de la persona:

> «... es la máxima aportación que se puede hacer la empresa a sí misma, porque la fortalece; a quienes ahí trabajan, porque serán más felices y más libres, y a la sociedad, porque será capaz de generar vínculos más sólidos y estables» (Chinchilla y Moragas, 2007, p. 237).

La empresa tiene una obligación moral y un interés objetivo en posibilitar la conciliación de la vida familiar y la vida laboral. Por ello, están llamadas a contar también con el desafío de la conciliación en el diseño de sus políticas y planes de acción a fin de facilitar recursos para que sus trabajadores puedan hacer frente a sus obligaciones laborales y familiares (Meil, García Sainz, Luque y Ayuso, 2007). «*La conciliación para las empresas significa que las personas puedan desarrollar con mayor armonía su vida profesional, personal y familiar. La conciliación forma parte de la Responsabilidad Social Corporativa*» (Paz Paz, 2009, p. 189). Como tal, la conciliación no es una opción para la empresa, sino que está moralmente comprometida a facilitarla.

Analizaremos más adelante el origen del conflicto de conciliación, pero podemos anticipar que la incorporación masiva de las mujeres al trabajo remunerado de las empresas es su principal causa. Éste 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» (Meil, García Sainz, Luque y Ayuso, 2007, p. 10).

Aunque en épocas pasadas se consideraba que, a mayor cantidad de horas de trabajo mayor era el rendimiento, hoy en día está mostrado que la productividad no depende de la cantidad de horas trabajadas. España es un claro ejemplo de ello, ya que a pesar de ser uno de los países de jornadas laborales más prolongadas, su productividad por hora trabajada es una de las más bajas de la Unión Europea[2]. Es así que aun considerando es-

2 http://elpais.com/elpais/2015/07/17/media/1437165608_606076.html

trictamente la productividad o el beneficio económico para la empresa se concluye que el empresario ha de ser uno de los principales interesados en facilitar la conciliación de sus empleados. Para lograr que los trabajadores sean buenos profesionales y trabajen bien, es imprescindible considerar la situación personal, su capacidad de adaptarse a los horarios de trabajo y a otras exigencias laborales.

La sociedad en general está ya bastante concienciada de este hecho, por lo que en la actualidad las iniciativas de conciliación desde el mundo empresarial son una de las tendencias más importantes en cuanto a promoción de medidas de conciliación en general (Lopez de Heredia y Montoro Gurich, 2003).

Como analizaremos más adelante, son numerosas y muy diversas las iniciativas que las empresas pueden llevar adelante en este aspecto. Al hablar de conciliación suele pensarse en grandes empresas, pero cabe aclarar que es un asunto que atañe también a pequeñas y medianas empresas (pymes). De hecho, se puede pensar que estas últimas tienen mayor facilidad para implementar cierto tipo de políticas de conciliación, ya que cuentan con más libertad y flexibilidad y generalmente conocen mucho mejor la situación personal de sus empleados. Por ejemplo, son las pymes las que más fácil pueden implementar la flexibilidad en el horario de trabajo, o ajustar las vacaciones o días libres a la necesidad de cada trabajador. Por su parte, las grandes empresas cuentan con mayores recursos para implementar otro tipo de políticas, que ya analizaremos en próximos apartados. Lo importante es que todo tipo de empresas, sin importar el tipo de actividad o su tamaño, deben facilitar la conciliación vida laboral, personal y familiar a sus empleados, ajustando las políticas a la realidad y las necesidades de la empresa, o incluso a las necesidades de cada sector. Las áreas productivas no podrán implementar cierto tipo de políticas, pero habrá que compensarles con otras: el abanico de posibilidades es amplísimo.

Al pensar en políticas de conciliación desde el ámbito empresarial, no hace falta buscar alternativas extraordinarias o complejas, ni tampoco intentar satisfacer a los empleados con cosas que no le son necesarias ni relevantes, pero que tal vez dejan tranquila la conciencia de los empresarios. Por ejemplo, la empresa no puede pensar que por coordinar una gran fiesta una vez al año invitando a las familias de sus empleados, éstos ya están logrando la conciliación. Otro caso a evitar es el de implementar políticas que nadie ha solicitado o mostrado interés, con el único objetivo de poder cumplir con un requisito que viene determinado por la casa matriz (cálculo de indicadores, o una cantidad específica de políticas de conciliación que se deben implementar).

Por otro lado, no sólo hay que explicar a la empresa la existencia de demandas familiares impostergables; también hay que explicar a las familias que algunas empresas y algunos puestos de trabajo demandan horarios específicos, viajes, etc. Que la familia comprenda que el trabajo (en su justa medida y bien gestionado) es parte del desarrollo familiar. ¿Qué puede hacer en este aspecto la empresa? Puede coordinar actividades con las familias, integrarlas, que conozcan el lugar de trabajo, los compañeros y otros trabajadores. Se trata de ayudar a la familia a comprender y apoyar la realidad laboral del empleado. De esta manera, el empleado tendrá también menos presión en casa cuando excepcionalmente o en alguna época puntual deba trabajar horas de más, o algún día festivo.

Finalmente, conviene señalar que se han realizado varios estudios sobre las consecuencias que tiene en el ámbito empresarial la no conciliación de sus empleados y sus resultados apuntan a una correlación positiva entre el conflicto trabajo-familia y el absentismo laboral, disminución de la productividad, insatisfacción en el trabajo, ansiedad, agotamiento, disminución en la implicación en las tareas, depresión, problemas con

el alcohol y conflictos familiares, entre otros (López López, 2011). Profundizaremos en estas ideas más adelante.

- ***El rol del Tercer Sector***

No existe mucha bibliografía respecto al rol del Tercer Sector en cuestiones de conciliación, aunque es mucho lo que desde este ámbito puede aportarse para lograr una integración de la vida personal, familiar y laboral. Cuando el Estado no cubre del todo las necesidades en determinados ámbitos, surge el Tercer Sector a fin de cubrir esas necesidades o de colaborar con determinadas políticas sociales promovidas por el Estado.

Cabe aclarar que el Tercer Sector no entra en juego únicamente ante fallos del Estado o de otros sectores sociales, sino que su razón de ser puede ser la colaboración y sinergia con éstos (Fantova, 2008).

¿Qué entendemos por Tercer Sector? De la mano de Marbán Gallego, a los fines de este trabajo, entendemos Tercer Sector como el conjunto de:

> «... las asociaciones y fundaciones no lucrativas que persiguen fines de interés general (educativos, sociales, culturales, deportivos, ambientales, etc.), a las denominadas como 'Entidades Singulares' (Cruz Roja, Cáritas, ONCE), y a entidades de la Economía Social como Cooperativas, Mutualidades y Sociedades Laborales» (Marbán, 2007, p. 156).

Hablamos de entidades privadas, es decir, no gubernamentales (no forman parte ni dependen de las administraciones públicas o poderes públicos). Estas organizaciones nacen en la búsqueda de algún tipo de impacto social de interés general o de mejora en la calidad de vida de personas y comunidades (Fantova, 2008). Su función principal es impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales individuales y colectivos, lograr la cohesión y la inclusión social en todas

sus dimensiones y garantizar que determinados grupos sociales gocen de unos niveles suficientes de bienestar. Habitualmente surgen de la libre iniciativa ciudadana y funcionan de forma autónoma y solidaria (Fundación de PwC, Instituto de Innovación Social de ESADE, Fundación La Caixa, 2012).

Como decíamos, el Tercer Sector interviene muchas veces allí donde el Estado no llega, ya sea por superar su capacidad de acción, ya sea por falta de interés de éste en ocuparse de temas o sectores específicos. En muchas ocasiones existe una coordinación y colaboración Estado – Tercer Sector cuidadosamente planificada, que se traduce en una gestión mixta de la política social. Es así que el Tercer Sector actúa como sensor de detección de necesidades básicas y de colectivos necesitados, a fin de extender los derechos sociales a esos colectivos y contribuyendo a crear compromisos intergeneracionales de solidaridad a través del voluntariado (Marbán, 2007).

Antes de reflexionar sobre la contribución concreta de este sector a la conciliación, creo interesante definir políticas sociales. Estas son:

> «... el conjunto de políticas y programas gubernamentales y privados con los que las sociedades dan respuestas a diversas contingencias a fin de compensar la falta o reducción sustancial de ingresos provenientes del trabajo, brindar asistencia a las familias con hijos y ofrecer atención médica y vivienda a la población» (Comisión de Desarrollo Social de las Naciones Unidas, 2000: 3).

Es a través de políticas sociales desde el ámbito privado una de las formas en que el Tercer Sector actúa en la sociedad.

Pero no podemos dejar de lado también la acción conjunta que muchas veces realiza el Tercer Sector con las empresas lucrativas. De hecho, con el creciente interés por la Responsabilidad Social Corporativa, algunas empresas identifican a algunas entidades no lucrativas como socias en sus estrategias y programas de acción social corporativa (Fantova, 2008).

El ámbito de acción del Tercer Sector en temas de conciliación es entonces muy amplio. Uno de los ámbitos en los que actualmente está muy presente es en la atención a personas mayores y con discapacidad, tema que tiene mucho que ver con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. En los diferentes ámbitos de acción, la participación del Tercer Sector implica el brindar información y asesoramiento sobre recursos y ayudas disponibles, diversificar la oferta de servicios y de alternativas terapéuticas y proporcionar una importante labor preventiva. También tiene gran influencia en la inclusión de ciertos derechos o protecciones especiales a nivel legislativo. Por ejemplo, en España ha tenido gran influencia con la inclusión dentro de la Ley del Fomento del Empleo de las personas con discapacidad, otro eje directamente relacionado con la conciliación.

En definitiva, de todo lo visto en el apartado de Estado, el Tercer Sector puede promover aquellas ayudas que el gobierno no llega a cubrir. Actualmente la «ayuda por hijo» que el Estado proveía a las familias por nacimiento de hijo, por ejemplo, está suspendida. Una intervención del Tercer Sector en pro de la conciliación podría ser que alguna asociación asumiera este rol, ofreciendo ayudas económicas por hijo, a familias numerosas, etc.

Otra intervención concreta en España podría ser la oferta de nuevas guarderías o centros educativos, ya que si bien el Estado ofrece guarderías y escuelas públicas, hay grandes colectivos que no se ven beneficiados por la escasez de plazas disponibles[3].

3 En este aspecto, y según los últimos datos disponibles del Ministerio de Educación, hay que destacar una mejora por parte del estado en los últimos años, ya que en el curso 2011-2012 el porcentaje de alumnado que asistió a centros públicos fue mayor en todas las etapas educativas. Así, en educación infantil no obligatoria (0 a 6 años) el 65% de los alumnos asistía a centros públicos (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014).

Acciones que faciliten y ayuden a la mujer embarazada y luego del parto a su recuperación y cuidados del bebé también sería un ámbito muy interesante. A modo de ejemplos, recogemos algunas prácticas concretas actuales. En Alemania, hay ONGs y Entidades Singulares (la Iglesia Católica y la Iglesia Protestante) que ofrecen un servicio doméstico a domicilio a fin de colaborar con las tareas del hogar y el cuidado de los hijos. Pueden acceder a este servicio la madres después del parto, para una mejor recuperación y para que puedan dedicarse a los cuidados del recién nacido. También pueden solicitarlo cualquier persona que temporalmente no puede hacerse cargo, por ejemplo, por enfermedad o accidente. El tiempo del servicio es de entre una y seis semanas e incluye también –si fuera necesario– el recoger a los niños de la escuela, llevarlos al parque, etc.[4]

Ya en España, en Pamplona (Navarra), la Cruz Roja se ofrece en los hospitales a cuidar a los niños ingresados en lapsos de tiempo en que los familiares no puedan estar presentes y coordinan también actividades de entretenimiento para los niños enfermos. Por otro lado, Cáritas tiene una estrategia de intervención muy completa en el cuidado de personas mayores y dependientes: entre otras tareas, realiza servicios domiciliarios de alimentación, higiene y cuidados sanitarios, prestación de ayuda económica para las necesidades básicas, organización de excursiones, salidas y encuentros, promoción de servicios de atención diurna destinados a prestar apoyo a las familias y atención integral.

La lista de ejemplos es muy extensa. Casi cualquier estrategia de conciliación puede ser asumida por asociaciones del Tercer Sector, incluso las que, como veremos más adelante, son ofrecidas por la empresa. Así, campamentos urbanos, cuida-

4 http://www.caritas-freiburg.de/haus-und-familienpflege.html

do de niños o de mayores dependientes, ayudas económicas específicas, acciones de voluntariado, y un largo etcétera son estrategias en que empresa y Tercer Sector pueden asociarse para facilitar las políticas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores. Por su parte, la empresa podría decidir crear una fundación privada, sin fines de lucro para cubrir a través de ella necesidades de conciliación (entre otros objetivos que podría tener el crear una fundación privada). Es el caso de muchas empresas, entre ellas Fundación Caja Navarra[5] o John Deere[6].

El Tercer Sector es un canal cada vez más importante de estructuración y solución de demandas e iniciativas de la sociedad civil. Es muy relevante considerarlo en temas de conciliación por diversas razones: el número de organizaciones que lo integran es muy grande y está en crecimiento, las demandas sociales que atienden son múltiples y diversas, canalizan grandes inversiones sociales, el número de beneficiarios a los que atiende es alto, genera empleo y moviliza voluntariado (Fundación Pwc, Instituto de Innovación Social de ESADE, Fundación La Caixa, 2012).

- ***El rol de la Familia***

«*A lo largo de toda la vida, la familia constituye un marco de referencia estable, una fuente de apoyo a la que acudir cuando se necesita y un espacio donde prestar cuidado y ayuda a otros*» (Meil, 2011, p. 11). Nacemos, crecemos y morimos insertos en una familia. Ella constituye un soporte esencial a la persona en innumerables aspectos, tales como: emocional, nutricional, educativo, social (solo por nombrar algunos). En

5 http://www.fundacioncajanavarra.es/

6 https://www.deere.com/en_US/corporate/our_company/citizenship/philanthropy_community_enrichment/community_enrichment.page

ella, cada miembro tiene un rol particular, y los padres un rol prioritario e irrenunciable. También tiene aportes insustituibles a la sociedad, en lo que no me detendré ahora ya que lo hemos analizado al comenzar nuestra investigación.

Mucho podemos reflexionar acerca de la familia, pero focalizando en el tema que nos ocupa, debemos considerar que conciliar o no conciliar tiene un efecto directo en la familia. Como tal, la conciliación es necesariamente un desafío familiar. Desafío que la familia deberá transformar en objetivo concreto y realizable, de manera tal que se requiere de la implicación de los miembros adultos de la familia para poder lograr armonizar la vida personal, familiar y laboral de sus integrantes. No habrá verdadera conciliación mientras todos los miembros adultos de la familia no estén comprometidos a ello. El rol principal dentro de la familia les corresponde a los padres, como veremos a continuación. Tanto si los dos trabajan fuera de casa, como si se opta porque alguno de ellos se dedique en exclusiva a los hijos y al hogar, es necesario una estrategia y un apoyo conjunto. Mujer y varón son muy diferentes, y es en esa diversidad que debemos buscar la forma ideal (única para cada familia) de conciliar.

Para entender el rol de la familia en la conciliación de cada uno de sus miembros es necesario entender y fomentar la corresponsabilidad de padre y madre. Ambos son responsables de sacar adelante el hogar, de asumir las responsabilidades familiares de manera justa (que es diferente a «igualitaria») conforme la situación familiar global. Y la corresponsabilidad no es solo de los padres, sino de todos los miembros adultos del núcleo familiar, por lo que incluyo aquí a los hijos ya mayores.

> «Este concepto de corresponsabilidad familiar hace referencia a los patrones comportamentales e interaccionales que intervienen en el reparto, la distribución y el consenso en torno a los roles y tareas familiares entre los miembros de la familia» (Maganto, Etxeberría y Porcel, 2010, p. 74).

Una parte de responsabilidad recae sobre cada miembro, en la medida que se tenga uso de razón y capacidad de adquirir compromisos.

Es necesario que los diferentes miembros de la familia perciban el reparto de roles y tareas como justo. Esto se dará en la medida en que la distribución favorezca el desarrollo potencial de cada miembro. Además, aunque las tareas estén distribuidas y asignadas siempre será necesaria una actuación coordinada de todos los miembros y una asunción de responsabilidad compartida. Es decir, no se trata de realizar tal o cual actividad específica, sino y por sobretodo, tener la responsabilidad común de sacar el proyecto familiar adelante.

El rol de la familia en la conciliación puede ser decisivo ya que en aquellas situaciones en las que el entorno no sea favorable para desarrollar la conciliación –es decir, cuando estado, tercer sector o empresa no lo faciliten– la familia puede evaluar estrategias personales para lograr la conciliación. Así, se pueden planificar los horarios de trabajo de manera tal que si hay hijos pequeños los progenitores puedan pasar más tiempo con ellos. Trabajar uno turno mañana y otro turno tarde; comprimir la jornada laboral para poder salir antes, negociar alguna tarde libre cada uno de ellos para estar con los niños... son sólo algunas de las alternativas que pueden evaluarse de acuerdo a la profesión y realidad laboral de cada uno.

Introducíamos unos párrafos más arriba el concepto de «co-responsabilidad», es decir, de responsabilidad compartida. ¿Responsabilidad frente a qué? En el ámbito familiar, usualmente se lo entiende como la energía, el tiempo y el desarrollo de habilidades necesaria para llevar adelante las tareas del hogar y el cuidado de los hijos (Gómez Urrutia y Jiménez Figueroa, 2015). Hablamos principalmente de tareas del hogar y de cuidado de los hijos, pero no podemos olvidar otra dimensión

del trabajo del hogar: el soporte emocional de los miembros de la familia, como, por ejemplo: conductas de apoyo, de escucha, de aprecio, de amor (Gómez Urrutia y Jiménez Figueroa, 2015). En esta dimensión podríamos incluir el cuidado de los progenitores, en el sentido de fortalecer su unión y facilitar su salud física y mental. Porque cada cónyuge es co-responsable en esto también. Y los hijos, en la medida de sus posibilidades, deben velar también por el bien de sus padres.

Responsabilidad de sacar adelante a la familia, con todo lo que ello implica. La familia no solo es responsable por lograr la conciliación en sus miembros, sino que tiene un rol crucial en ello ya que es protagonista en la ecuación vida profesional-vida familiar-vida personal. No quiero con esto decir que su rol debe ser mayor en relación al rol del estado, la empresa o el tercer sector, sino que por ser protagonista, la familia debe aprovechar los recursos con que cuenta para velar por la conciliación de sus miembros. Nadie mejor que los miembros de la familia para analizar las necesidades y recursos concretos con que cuenta para atender su realidad personalísima. Cada familia tendrá una estrategia de conciliación única e irrepetible en respuesta a sus propias características e intereses.

Pero, ¿son todos los miembros familiares responsables en igual medida? ¿Debe darse un reparto igualitario de las tareas entre todos los miembros? Para la asignación de roles dentro de la familia debe considerarse las capacidades y habilidades de cada uno, los intereses personales, la dificultad de la tarea y el tiempo disponible de cada cual. La co-responsabilidad no implica entonces una distribución igualitaria de tareas (de hecho, considero que esto sería muy difícil de lograr en la práctica), sino una coordinación y distribución de tareas de manera de que nadie quede sobrecargado. La sobrecarga de roles es un concepto que hace referencia a las «*situaciones en que los roles de una persona en la familia llevan consigo responsabi-*

lidades que sobrepasan las capacidades propias de la persona para sobrellevarlas» (Gómez Urrutia y Jiménez Figueroa, 2015, p. 4).

De este concepto de sobrecarga de roles concluimos que a mayor capacidad, mayor responsabilidad se puede asumir. Es así que los padres son los primeros que sienten y reconocen esa necesidad de equilibrar la vida profesional y familiar, pero no los únicos. Un hijo adulto necesita también asumir con responsabilidad sus tareas profesionales, familiares y personales y poder equilibrar estos ámbitos, sin que uno de ellos invada o anule los otros. De hecho, si desde jóvenes nos acostumbramos a estar pendientes de la armonía necesaria entre ellos, a largo plazo, cuando esos jóvenes sean ya adultos o padres de familia tendremos personas habituadas a buscar el equilibrio entre su vida personal, familiar y profesional.

Hasta el momento nos referimos a familia como el núcleo familiar más íntimo, pero también debemos referirnos a la red familiar más extensa, compuesta por tíos, abuelos, primos, cuñados, etc. La ayuda que la red familiar puede prestar en este aspecto puede ser tanto en concepto de prestación de servicios (por ejemplo, cuidado de los hijos, delegación de compras necesarias, ayuda en el hogar) como en forma de ayuda económica (transferencia de dinero, regalos o préstamos materiales). La primera ayuda no remunerada que nos viene a la mente es el cuidado de los niños menores de edad y efectivamente, es un recurso muy utilizado por las familias[7]. Esta ayuda puede consistir en llevar y traer a los niños al colegio o guardería,

7 Según el estudio realizado por Gerardo Meil y producido por Obra Social «La Caixa», bajo el título de *Individualización y solidaridad familiar* (2011), dos de cada tres familias con hijos en edad inicial (0 a 2 años) recibe este tipo de ayuda; más de una de cada dos cuando los hijos están en edad preescolar (3 a 6 años); una de cada tres cuando los hijos son ya escolares (7 a 13 años).

darles de comer, llevarlos de paseo, cuidarlos cuando están enfermos o los días que no tienen clases, quedarse con ellos en algún momento del día hasta que llega alguno de los padres...

Aunque es una ayuda muy valorada y socialmente muy conocida, las ayudas recibidas de la red familiar no se limitan al cuidado de infantes. Según el estudio *Individualización y solidaridad familiar* llevado a cabo por Gerardo Meil para el caso español y publicado por Obra Social «La Caixa» en el año 2011, otras ayudas que se reciben con frecuencia son las destinadas a reparaciones domésticas, seguidas por las ayudas domésticas y compras. Otras ayudas son las prestadas para trámites burocráticos con las administraciones públicas o con entidades privadas, ayudas de desplazamiento, y un largo etcétera, conforme las necesidades y posibilidades de cada familia y red familiar.

- ***El rol de la Persona***

No existen medidas mágicas como soluciones al problema de conciliación, o que logren definitivamente integrar familia y trabajo. Ni desde la empresa ni desde el gobierno se puede dar una respuesta acabada para lograr el éxito profesional y familiar y cumplir todas las expectativas de los ciudadanos trabajadores en estos ámbitos. Mucho menos si incluimos los otros diversos y complejos ámbitos personales. Cada persona debe ir construyendo su propio camino, salvando los desafíos de la mejor forma posible, contando con las estrategias y políticas públicas y privadas que, eventualmente, lo facilitan y con el apoyo incondicional de su familia.

Es así que las decisiones personales que se tomen irán equilibrando o desequilibrando la vida personal. Es importante tener el rumbo bien marcado, ser consciente de las metas perso-

nales, recordarlas a menudo e ir evaluando cuán encaminado se está a cumplirlas. Si la persona vive «dejándose llevar» es fácil que no alcance sus metas y se desvíe del camino ya que «*cuando un hombre no sabe hacia dónde navega, ningún viento le es favorable»* (Séneca). En muchas ocasiones la realidad es que no se ha marcado claramente las metas personales y familiares. Cada decisión debe evaluarse según las expectativas personales. Estudiar o no. Qué estudiar. Formar o no una familia. Trabajar fuera o dentro de casa. Invertir en esto o aquello otro. Tener o no hijos. Cuántos hijos y cuándo.

La responsabilidad principal y primaria de conciliar la vida laboral y familiar es sólo de la persona, de cada persona. Está claro que hay facilitadores, que el gobierno o las empresas, como se ha mostrado, deben promover políticas que faciliten esa conciliación, pero la responsabilidad final es personal. El desafío más importante para las personas es lograr un buen uso de su libertad y responsabilidad, lo que incluye la conciliación de los diferentes ámbitos de su vida. Conciliar será un permanente desafío personal, que variará de acuerdo con las circunstancias vitales, el entorno, la situación laboral... y con esos cambios, se deberá ir adaptando la forma de conciliar los diferentes ámbitos de nuestra vida. Cada individuo es el único capaz de conocer los límites personales y laborales para llevar una vida equilibrada y armónica.

Es importante reflexionar sobre la responsabilidad personal en estos temas, ya que la aplicación y desarrollo de políticas de conciliación por parte de gobierno, empresa e incluso tercer sector, no podrán garantizar que se armonicen trabajo y familia. Hay personas que desarrollan una adicción al trabajo, quizá por no tener claras sus metas personales, y que dejan en sus horas de trabajo todas sus fuerzas, tiempo y energía. Para que la conciliación sea real y efectiva hace falta un cambio de actitud y de valores por parte de los trabajadores. Si éstos no conside-

ran su vida familiar como prioritaria o no son coherentes en el modo de vivir su proyecto de vida, entonces la armonización será muy difícil.

Para conciliar vida personal, vida familiar y vida laboral es necesario vivir el orden en tres niveles: en la razón, en los afectos y en las acciones. Se alcanzará la paz cuando estos tres ámbitos estén armónicos y en orden.

Una vez que la persona tiene bien clara su meta vital, sus acciones y decisiones deben ir direccionadas a ella. Las elecciones y prioridades van estableciendo el tipo de relación que se establece entre la carrera profesional y la familia, determinando que éstas resulten aliadas o enemigas. El desafío de la conciliación claramente es lograr que sean aliadas, es decir, comprometerse con ambas de forma tal de ocuparse con éxito de ambos ámbitos. Lo sorprendente de la conciliación es que al armonizarlos mejora la calidad de vida y la capacidad de autorrealización de la persona. Claramente, comprometerse con ambas no significa dar el 100% en ambas, sino saber qué conceder y a qué renunciar en cada momento con el objetivo de mantener ese enriquecedor equilibrio.

Algunas cuestiones concretas que pueden ayudar son: organización del trabajo para no tener que quedarse más horas, vivir cerca del lugar de trabajo (o trabajar cerca de la vivienda), buscar cercanía también con la escuela de los hijos, buscar trabajo en un horario acorde a los horarios escolares y familiares (priorizar por ejemplo los horarios frente a la remuneración que ofrece la empresa), buscar trabajo en una empresa sensible a la flexibilidad de horarios, decidir si tener o no tener coche, acordar y lograr un apoyo mutuo entre cónyuges en las tareas domésticas y el cuidado de los hijos y mayores dependientes, cultivar alguna actividad extra para el ocio (clases de cocina, gimnasia, caminatas, etc.), contar con la red familiar en el cui-

dado de los hijos o del hogar para momentos concretos, asesorarse respecto a licencias, excedencias y beneficios ofrecidos por el estado, la empresa y el tercer sector, etc.

El secreto está en detectar cuándo algo no va bien en esa integración persona-familia-trabajo y saber tomarse el momento de reflexión necesaria para re-priorizar y re-conducir nuestra vida si fuera necesario. Cabe preguntarse entonces «¿qué es lo que de verdad quiero? ¿Qué es lo que me hará más feliz?».

Parafraseando palabras de María Jesús Soto, la responsabilidad personal y primaria en el tema de conciliación por parte de la persona se refiere a la respuesta estrictamente personal que puede darse ante el reto de una conciliación que no viene dada, sino que debe ser creada a partir del reconocimiento de las propias circunstancias de la vida personal (Soto, 2011, p. 65).

Por otro lado, la persona es también agente indispensable de la conciliación ya que sin su compromiso y responsabilidad en la implementación de las mismas, el fracaso será rotundo. En la medida en que el uso de las políticas de conciliación por parte de los empleados sea adecuado, éstos contribuirán a la continuidad e incluso ampliación de las mismas por parte de la empresa (Subirats y Sacristán, 2007). Un comportamiento adecuado en este caso significa a un uso no abusivo, responsable y coherente de las medidas de conciliación disponibles.

- **Integración de los cinco agentes**

La persona es el centro de la conciliación, no solo porque es el sujeto principal (es el protagonista... todas las acciones en pro de conciliar van orientadas a ella), sino también porque el fin último y razón de ser de la conciliación ha de ser su felicidad. También y no menos importante, porque la persona es la responsable primera en trabajar para el logro de la integración

de la dimensión personal, familiar y laboral de su vida. Podríamos graficar lo analizado hasta el momento con la figura que sigue:

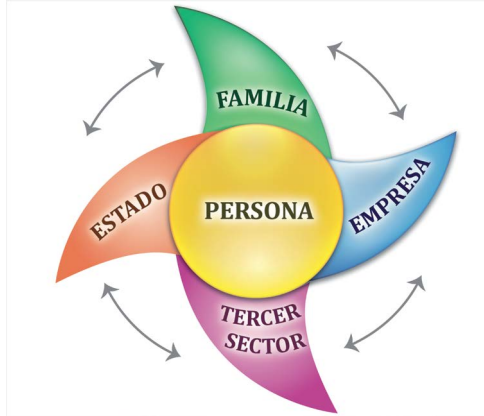

Figura 2: Integración de los cinco agentes.

Los demás agentes tienen como centro a la persona y sus acciones van direccionadas a ella. No debemos perder de vista este aspecto esencial en el diseño de políticas, estrategias, leyes y beneficios que buscan la conciliación. De lo contrario, perderían todo su sentido y no responderían a su esencia.

2.3. El origen del conflicto: la inserción de la mujer en el mercado laboral

Cuando se habla de conciliar la vida personal, familiar y laboral, se tiende a pensar en mujeres. Más aún, en mujeres-madres. Y si se ahonda un poco más, en mujeres-madres de niños menores de 6 años (poco más, poco menos). Esto tiene una razón histórica y cultural que conviene abordar, al menos brevemente.

De los cambios socio-demográficos de los últimos tiempos, la inserción de la mujer en el ámbito laboral es un hecho que in-

dudablemente ha marcado e influido muchísimo. La mujer deja su rol tradicional y exclusivo de ama de casa y madre, se forma profesionalmente y se inserta en diversos puestos de trabajo.

Históricamente, se puede marcar un primer detonante de esta situación en ambas guerras mundiales de primera mitad del siglo pasado. En el transcurso de la guerra, la mujer se vio forzada a ocupar puestos históricamente reservados a los hombres, tanto en lo educativo como en lo laboral tomando un protagonismo nunca visto hasta el momento. El Estado necesitaba mantener la producción industrial y la marcha de la economía y para ello necesitaba contar con las mujeres, los ciudadanos que no estaban en el frente. De esta forma la mujer se hace más independiente y más consciente de sus derechos. Y aunque en el período de posguerra se impulsa que la mujer vuelva a dedicarse al hogar y el hombre retome su puesto en el mercado laboral, muchas mujeres deciden continuar en el mismo, ya que de esa forma mantienen la independencia ganada: aportan unos ingresos al hogar familiar, desarrollan nuevos hábitos sociales y relacionales, etc.

Importantes avances tecnológicos de la época introducen en el hogar aparatos domésticos que facilitan las tareas de la casa: cocina a gas, planchas eléctricas, lavadora, lo que facilita también que las mujeres puedan plantearse dedicar parte de su tiempo fuera de casa. Con los años, cada vez más mujeres comienzan a estar insatisfechas con su único papel de madre, esposa y ama de casa, y buscan trabajo fuera del hogar.

Hoy en día, los motivos por los que la mujer decide buscar trabajo remunerado son varios. Podemos enumerar algunos: liberarse de las tareas domésticas, motivos económicos, realización personal, relacionarse con otras personas, etc. Razones que, en definitiva, se traducen en una mayor independencia de la mujer (no sólo económica, sino de acción y de posibilidad de auto realizarse). Con todos estos motivos, el valor que la mujer da al trabajo remunerado crece y se le hace difícil compaginar las

actividades familiares, las necesidades del hogar, su maternidad y el trabajo. La mujer se ve en la necesidad de establecer estrategias que le permitan compaginar las demandas del cuidado de la familia y el hogar con las demandas derivadas de su trabajo. Lo que se obtiene, finalmente, son mujeres estresadas y preocupadas por no poder cumplir con su misión de *superwoman*.

Llegada a esta realidad, dos agentes intervienen para paliar esta situación: primero, el varón (esposo-padre) y luego la empresa.

El hombre comienza a asumir poco a poco roles que hasta el momento se consideraban tradicionalmente de la mujer, colaborando con tareas específicas de la casa y del cuidado de los niños (cuando los hay). Así, la entrada de la mujer al mundo laboral favorece la tendencia de consolidación del equilibrio de poderes en la pareja y la división de las tareas domésticas, pero sigue siendo la mujer quien prioritariamente se dedica a ellas.

Por su parte, las empresas se adaptan con un poco de retraso, pero finalmente se ven preocupadas por ofrecer políticas de mayor flexibilidad en los horarios laborales y bajas de maternidad para hacer compatible la vida familiar. Es el inicio de las políticas que se conocen como «de conciliación trabajo-familia» y que estudiamos con profundidad en este trabajo.

Si analizamos las expectativas familiares, se advierte claramente que estamos en un momento de transición a un nuevo modelo familiar que tiende a la simetría de roles entre hombres y mujeres en lo que respecta a responsabilidades laborales y domésticas. Sin embargo, estas expectativas marcan una tendencia al cambio, que aún no se ve reflejado en la realidad. Esta conclusión se veía ya en el estudio realizado por Inés Alberdi y Pilar Escario en el año 2000 (y publicado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España en el 2003). Este estudio mostraba la brecha entre las expectativas y la realidad, mostrando que el modelo ideal de familia igualitaria, en el que las responsabili-

dades laborales y las responsabilidades domésticas son ejercidas por ambos sexos por igual, es aún un deseo utópico para la mayoría de la sociedad y solo algunas pocas parejas lo están desarrollando. (Alberdi, 2003). Datos más actualizados siguen reflejando una tendencia clara hacia el modelo de familia igualitaria, pero una brecha aún importante entre las expectativas y la realidad. El estudio llevado a cabo por Fundación SM con Julio Iglesias de Ussel como director (*Matrimonios y parejas jóvenes. España 2009*) concluye en este aspecto que aunque el 84% de los entrevistados se muestran a favor de un modelo igualitario, el 78% de las mujeres (casadas o con pareja estable) que se dedican a tareas domésticas declara no trabajar fuera del hogar por falta de tiempo para compatibilizar las tareas domésticas y familiares con el trabajo remunerado. De las mujeres que sí trabajan fuera de casa, el 51% ve las obligaciones domésticas como un impedimento para su desarrollo profesional.

También encontramos conclusiones similares en la encuesta «La Familia recurso de la Sociedad» realizada por el ICF en el año 2011 (Montoro, coord., 2013) con una muestra de población representativa de la sociedad española. La misma incluye un apartado dedicado a las relaciones entre familia y trabajo, de la que compartiremos algunas conclusiones.

En el cuadro 1 podemos observar las respuestas a dicha encuesta que dieron hombres y mujeres respecto a la relación ideal entre familia y trabajo.

Cuadro 1. Relación ideal entre familia y trabajo según sexo (en %)

Relación ideal entre familia y trabajo	Varón	Mujer
La pareja trabaja a tiempo completo	29,5	18,5
Uno trabaja a tiempo completo y el otro a tiempo parcial	38,5	53,8
Uno trabaja y el otro no	25,0	20,1
Otras	7,1	7,6

Fuente: Montoro (coord.), 2013, p. 130

Se detectan en estos resultados diferencias considerables en las expectativas. El ideal de familia preferido por ambos sexos es aquél en que uno trabaja a tiempo completo y el otro a tiempo parcial. Sin embargo, hay un contraste importante: mientras que más de la mitad de las mujeres entrevistadas declara que este es su ideal de familia, sólo el 38,5% de los hombres lo hace. Otro contraste interesante es la segunda opción elegida por sexos. En el caso de las mujeres, la alternativa sería que uno trabaje y el otro no, mientras que el varón se inclina por preferir que ambos trabajen a tiempo completo, una diferencia de modelo bastante acusada. Al analizar la encuesta completa, se puede comprobar además que esta es una preferencia que no varía según las edades, sino que está marcada por el sexo de la persona (Montoro, 2013).

Otras conclusiones interesantes resultan del cruce entre el ideal y la realidad familiar, que permite identificar la coherencia entre ambos tipos de familia (ideal y real). Solo en el tipo ideal en que uno trabaja a tiempo completo y otro a tiempo parcial se da una coherencia considerable (80% de coincidencia entre ideal y realidad). El resto de los tipos quedan a gran distancia de lo que desean y realmente hacen: un 47% de los que declararon que su ideal era que uno de los dos trabaje y el otro no viven así y un 46% de los que declararon como ideal el que los dos adultos trabajen a tiempo completo, lo hacen.

La encuesta intenta profundizar en estos resultados, preguntando a los entrevistados las razones por las que las expectativas no coinciden con su realidad. Específicamente, se pregunta si al tomar decisiones se ha dado más peso a la familia o al trabajo[8].

8 La Encuesta plantea la cuestión «... cuando ha tenido que tomar decisiones, ¿ha dado más peso a la familia o al trabajo?», pidiendo al entrevistado que utilice una escala del 1 al 10, en la cual el 1 indica que se ha privilegiado sobre todo el trabajo, y 10 que se ha dado más peso a la familia.

Se recogen así los resultados mostrados por edades y sexo. Las medias de los hombres son en todas las edades menores a las de las mujeres. Las medias de las mujeres muestran diferencias significativas. Las más jóvenes priorizan el trabajo, mientras que las de más edad priorizan la familia. Las diferencias entre las medias de los hombres, en cambio, no son significativas aunque sí es cierto que los hombres de más edad han priorizado el trabajo y los grupos centrales de edad han priorizado la familia (Montoro, coord., 2013, pp. 130 y ss.).

La conclusión principal que quiero resaltar de estos resultados es que en todos los rangos de edad, la media de la mujer es superior a la de los varones, lo que significa que en la elección de la mujer la familia ha tenido un peso relativo mayor. Esto me lleva a pensar que aunque cada matrimonio establece y acuerda internamente sus roles, aún es predominante el rol del varón como proveedor y soporte económico y el rol de la mujer como ama de casa (aunque además realizase otro tipo de trabajo o actividad fuera del hogar). Así lo reconocían los mismos varones y mujeres del estudio de Alberdi y Escario citado anteriormente. Por su parte, la investigación dirigida por Iglesias de Ussel concluía que si bien las mujeres siguen asumiendo la mayor parte de las cargas domésticas, cuando trabajan fuera de casa su posición respecto al reparto de las tareas domésticas mejora. En aproximadamente una de cada cinco parejas jóvenes el reparto de tareas domésticas es equitativo, cifra esperanzadora que parece marcar un cambio positivo.

El cambio que se busca, para poder pasar del tipo de familia al que se pertenece al tipo de familia que se prefiere (al que podemos llamar ideal) es un cambio cultural. Como tal, no es un cambio fácil, ni mucho menos rápido. Vivimos en una cultura en la que desde hace ya muchísimos años los roles varón-mujer tienen una distribución muy marcada y muy específica. La mujer, desde que nace es educada y preparada para ser madre y

colaborar en el hogar. Aprende estas tareas casi sin darse cuenta y al llegar a la edad adulta no necesita ningún otro tipo de preparación para desarrollarlas, simplemente «las sabe». Forma parte de lo que se espera de ellas, ya como una tradición muy instalada.

Por su parte, el «espacio natural» del varón está fuera del hogar y el rol que la sociedad espera que asuma está allí fuera, en el trabajo remunerado para ser sustento de su familia.

Hay una clara tendencia a abrir oportunidades de trabajo remunerado para las mujeres y hay una fuerte lucha por parte de grupos de mujeres organizadas (incluso también se involucran varones) para lograr una igualdad de condiciones en los puestos de trabajo. Esto facilita a la mujer cada vez más a lograr su deseo/objetivo de salir del hogar.

De todas formas, debemos ser conscientes que aunque el empleo femenino ha aumentado notablemente en España en los últimos años (de 32,5% en 1995 a 51,3% en 2012) se encuentra todavía por debajo de la media de la OCDE (57,2%)[9].

A pesar de este dato positivo, también podemos ver que el pico máximo de empleo femenino (55,4%) fue alcanzado en el año 2008, momento a partir del cual comienza a decrecer levemente hasta la fecha[10]. Esto nos indica que en época de crisis, el trabajo femenino se ve enseguida resentido. Cabe sospechar que aún no hay una clara mentalidad de igualdad de oportunidades laborales para hombres y mujeres.

Aun así, la dificultad principal la tienen las mujeres, que tienen deseos de aprovechar esas oportunidades para desarrollarse profesionalmente, pero que a la vez mantienen la carga principal de las responsabilidades familiares. Mucho más si hablamos de

9 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE.
10 Cifras del Instituto Nacional de Estadística de España (2011).

familias con hijos en edad escolar, donde los horarios profesionales y escolares se superponen y hacen aún más difícil el cumplimiento de ambos roles por parte de la mujer.

Anna Cabré Pla nos brinda un marco de esperanza con las conclusiones que presenta en el libro *La constitución familiar en España*. Allí concluía que:

> «... el enfoque de género sugiere que la igualdad de género en las oportunidades en España ha mejorado considerablemente en los últimos años (...). Además, la transición de los roles de género está muy avanzada y los efectos en la fecundidad deberían ser positivos» (Cabré Pla, 2007, p. 37)

La «incorporación del varón al hogar» como parte de esa transición de roles de género es un proceso que se está dando, aunque de manera aún un poco lenta. En este desfase en los cambios o adaptaciones a los nuevos roles de cada uno es la mujer la que se sobrecarga saliendo a trabajar fuera del hogar, pero siendo responsable aún de la mayoría de las actividades del hogar y, en algunos casos, del 100% de las mismas. Más aún, en caso de que surjan dificultades de conciliación en la familia, siguen siendo las mujeres quienes manifiestan una mayor predisposición a adaptar su vida laboral a las necesidades familiares, como lo constatan investigaciones como la llevada a cabo por el equipo investigador compuesto por Abril *et al*. (2015)[11] y la investigación del ICF de la Universidad de Navarra «Familia recurso de la sociedad» (Montoro, coord. 2013).

La última encuesta de Empleo del Tiempo 2009-2010 realizada por el INE nos brinda información interesante también[12].

11 «Ideales igualitarios y planes tradicionales: análisis de parejas primerizas en España». *Revista Española de Investigaciones Sociologicas,* 150: 3-22. (http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.150.3).

12 El Instituto Nacional de Estadística de España.

Esta encuesta incluye el tiempo medio diario que dedican hombres y mujeres a las distintas actividades. En la distribución de actividades en un día promedio de hombres y mujeres que realizan las actividades consideradas, los hombres en conjunto, dedican más tiempo al día a todas las actividades excepto en el conjunto de hogar y familia. Las mujeres dedican en promedio casi dos horas diarias más al conjunto de actividades de este tipo.

Atendiendo a las personas que realizan las actividades de hogar y familia según tipo de hogar, confirmamos que es superior la dedicación media diaria de las mujeres en todos los tipos de hogar. Especialmente en el caso de hogar formado por pareja con hijos, en que la dedicación diaria de la mujer casi duplica la dedicación del hombre. Esta diferencia de dedicación es casi la misma en el caso de pareja sola.

Por otro lado, según la misma encuesta, el 38,7% de los hombres trabaja de forma remunerada y le dedica al trabajo una media diaria de 7 horas y 55 minutos, frente al 28,2% de las mujeres que dedican al trabajo 6 horas y 43 minutos diarios.

Con toda esta realidad hay en la sociedad una tendencia a equiparar la conciliación laboral-familiar con la necesidad exclusiva de políticas que atiendan a la maternidad; muchas veces estas políticas se dan más en pro de la igualdad varón-mujer que desde el mismo concepto de conciliación, pero lo cierto es que van dirigidas a conciliar. Tal es así que, por ejemplo, en el caso de España la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres hay un apartado específico para la «Igualdad y conciliación» (cap. II, art. 44), considerado como un tema aparte del de igualdad de trato y oportunidades laborales (tema especificado en los artículos inmediatamente anteriores, 42 y 43). En el caso de España contamos también con la Ley 39/1999, específica para Conciliación, como ya veremos

más adelante. El problema cuando las políticas de conciliación surgen bajo el paraguas de la igualdad es que el objetivo no es ayudar a la familia, sino lograr una igualdad entre mujeres y hombres.

Es cierto que hombres y mujeres somos idénticos en dignidad y en derechos, pero también es cierto que somos muy diferentes en nuestras realidades biológicas, sociales e incluso familiares. Entre esas diferencias, una muy marcada es la paternidad y la maternidad. Sin duda hay que proteger la maternidad en el sentido de que ésta no sea un obstáculo para el desarrollo profesional de la mujer, así como que su desarrollo profesional no lesione sus responsabilidades y tareas de madre o tenga que optar por renunciar a la maternidad para poder trabajar.

Hoy día está muy difundido en la sociedad el derecho de todas las personas a trabajar. En situaciones de alto desempleo más aún. El trabajo tiene un valor indiscutible y es un bien en sí mismo. Para todos, para hombres y para mujeres. Sin embargo, esta afirmación pierde fuerza cuando surgen las dificultades de atender las necesidades de los hijos. Cuando éstas surgen, la prioridad principal pasa a ser el cuidado de los hijos, renunciando la mujer o acotando las posibilidades de trabajo (dependiendo también las edades de los hijos). Gran parte de la sociedad no vislumbra aún una solución que pueda amparar ambas realidades. «*Frente a la dificultad de atender simultáneamente al trabajo y a los hijos, la primera estrategia de compatibilidad es la reducción o renuncia al trabajo de la mujer*» (Alberdi, 2013, p. 222). Lo primero que se piensa, por ejemplo, ante situaciones con niños menores de 6 años es la renuncia de la madre al trabajo, al menos por unos años. Podemos verlo reflejado en el siguiente cuadro, resultante de la anteriormente citada investigación «La familia, recurso de la sociedad».

Cuadro 2. Ideal de relación familia-trabajo según se tenga o no hijos menores de 6 años y el número de los mismos

Relación ideal entre familia y trabajo	Sin hijos <6 años	Un hijo <6 años	Dos o + hijos <6 años
La pareja trabaja a tiempo completo	25,9	19,1	12,3
Uno trabaja a tiempo completo y el otro a tiempo parcial	45,5	48,0	49,4
Uno trabaja y el otro no	21,1	26,4	30,9
Otras	7,5	6,5	7,4

Fuente: Montoro, 2013, p. 134.

> «La idea más importante de esta tabla es que cuando en el hogar hay niños pequeños, y todavía de forma más acusada si hay más de uno, aumenta claramente el ideal basado en que uno de los miembros de la pareja trabaje fuera del hogar y el otro no, y desciende el ideal basado en el trabajo a tiempo completo para la pareja.» (Montoro, 2013, p. 134).

También vemos cómo a medida que se tienen más hijos menores de 6 años aumenta entre los entrevistados la opción ideal de que uno de ellos no trabaje. La pregunta que podemos hacernos es: ¿quién de los dos dejará de trabajar? Según esta investigación, el hecho de tener al menos un hijo menor de 6 años incide en el ideal de relación familia-trabajo para las mujeres, pero la incidencia no es significativa en el ideal de los hombres. Son altas entonces las probabilidades que quien deje el trabajo sea la mujer.

También los datos de la encuesta de Población Activa del INE nos hacen llegar a la misma conclusión. Si analizamos los datos de la última oleada (que incluye datos hasta el 2014) nos encontramos aún con una marcada tendencia a que sea la mujer quien renuncie al trabajo por razones familiares o acote sus horas de trabajo por estas mismas razones.

Algunos resultados y conclusiones del INE para España son los siguientes[13]:

- En el año 2014, el porcentaje más alto de mujeres paradas que han dejado el trabajo para cuidar a personas dependientes corresponde a las que tienen de 35 a 44 años (45,5%), en los hombres el porcentaje de parados del mismo grupo de edad que también han dejado el trabajo para cuidar a personas dependientes es del 27,8%.
- En cuanto a las personas inactivas, en el año 2014 los porcentajes más altos de hombres y mujeres que no buscan empleo porque cuidan a personas dependientes corresponden al grupo de edad de 35 a 44 años, siendo muy similares los porcentajes en ambos sexos (un 45,1% de hombres y un 45,2% de mujeres).
- Según el módulo sobre conciliación entre la vida laboral y la familiar del año 2010 de la Encuesta de Población Activa, un 2,1% de hombres y un 21,1% de mujeres redujeron el número de horas trabajadas en un tiempo superior o igual a un mes, debido al cuidado de al menos un hijo menor de 8 años.

De estos datos, el INE concluye que «el impacto sobre la participación en el mercado de trabajo cuando existen hijos o adultos que requieren cuidados es muy diferente en hombres y mujeres, lo que es reflejo no sólo de un desigual reparto de responsabilidades familiares, sino también de la falta de servicios o servicios muy caros para el cuidado de niños y adultos, y la falta de oportunidades para conciliar trabajo y familia».[14]

Algo que queda muy claro al revisar todas estas investigaciones es que la familia opta por diferentes formas de adaptar

13 INE (2014), Mujeres y hombres en España, cap. 5.1
14 *Ibid*., cap. 5.5.

el trabajo (principalmente el trabajo de la mujer) a la necesidad de la familia según en qué momento del ciclo familiar se encuentre: sin hijos, con hijos menores de 6 años, con hijos en edad escolar, con hijos suficientemente mayores como para haberse marchado de casa o llevar una vida independiente de la de los padres. Estas estrategias, como comprobamos en los datos ofrecidos, se basan en la adaptación del trabajo de la madre, principalmente.

La maternidad es sin dudas el momento en que las mujeres tienen mayor problema para conciliar trabajo y familia, debido a que sus hijos son menores y muy dependientes. La imposibilidad de armonizar ambas dimensiones (ya sea por razones internas a la familia o por razones del mercado laboral), lleva a muchas de ellas a optar por la familia en detrimento del trabajo. Este conflicto trabajo-maternidad no repercute únicamente en las mujeres madres, sino en aquellas mujeres que desean ser madres por primera vez o quieren aumentar la familia, que se ven desmotivadas a hacerlo. Actualmente, la edad media a la maternidad en España ronda los 32 años, siendo la más alta de la Unión Europea[15], lo que demuestra que además del enorme impacto que la falta de conciliación tiene en la natalidad, se retrasa la decisión de ser madre. La igualdad está muy difundida, sí, pero aún falta un cambio de mentalidad en que se pueda pensar diferentes alternativas para estas situaciones concretas. Al momento, la conciliación se sigue viendo como una cuestión de mujeres y es evidente que éstas son un grupo primordial en cuanto a necesidad de conciliar. El cuadro compartido a continuación nos ofrece algunas cifras actuales que lo demuestran.

15 Eurostat, índice del año 2012.

Cuadro 3. Consecuencias de la falta de conciliación

Consecuencias de la falta de conciliación
1.740.400 mujeres no tienen empleo ni lo buscan por razones familiares o personales frente a 79.200 hombres.
466.300 mujeres no tienen empleo ni lo buscan por cuidar niños o adultos enfermos, discapacitados o mayores frente a 24.700 hombres.
La tasa de actividad es del 53,67% en el caso de las mujeres y un 65,83% en el caso de los hombres.
Cada año 380.000 mujeres abandonan el mercado de trabajo frente a 14.000 hombres.
276.239 mujeres hacen uso del permiso de maternidad frente a 4.912 hombres (98,25% de los casos).
26.497 mujeres piden una excedencia por cuidado de hijos/as frente a 1.541 hombres (94,5% de los casos).
Las mujeres dedican 4 horas y 7 minutos al trabajo doméstico (actividades de mantenimiento del hogar) frente a 1 hora y 54 minutos que dedican los hombres.
Casi un 80% de familias se queda sin plaza pública de atención en los primeros años de vida de sus hijos e hijas.
33% de las mujeres se incorpora al puesto de trabajo antes de que abra el colegio de sus hijos y el 59% termina su jornada después de que los centros educativos cierren sus puertas.

Fuente: Instituto de la Mujer[16]

Entran aquí en juego todos los esfuerzos por implementar políticas de maternidad y paternidad desde el gobierno y las empresas. Habrá madres que aun así decidan dedicar todo el esfuerzo y tiempo en exclusiva a su familia, lo importante será que lo hagan por decisión y no por falta de alternativas.

Cabe destacar que la promoción de políticas de conciliación para la paternidad y maternidad no sólo repercute en beneficio personal para las personas o familias que adhieran, sino que trae beneficios para la sociedad en general. Así, el incremento de la fecundidad llevará a un decrecimiento en la tasa de envejecimien-

16 La mayoría de los datos corresponden a estadísticas de 2013 y 2014.

to de la población (o rejuvenecimiento de la población), lo que traería sus consecuencias socio económicas macro positivas.

Es mucho lo que se puede hacer desde el Estado, la Empresa o el Tercer Sector para favorecer la conciliación de las mujeres-madres. A grandes rasgos, podríamos agrupar estrategias en cuatro grandes apartados (López de Heredia y Montoro Gurich, 2003):

1. **Mayor participación de los varones en las tareas domésticas y responsabilidades familiares**: puede promoverse a través de ciertos permisos o excedencias dirigidas específicamente a varones-padres, como analizaremos más adelante. Pero también puede promoverse el cambio cultural a través de campañas en los medios de comunicación que muestren al hombre más involucrado en temas de familia, hogar y cuidado de los hijos. Estas campañas, por ser masivas y alcanzar a la mayor parte de la población, suponen un excelente medio. Así, campañas de publicidad dirigidas tradicionalmente a las mujeres, como pueden ser productos de limpieza, cuidados del bebé, etc., irían dirigidas también al varón. De hecho hoy día ya existen algunas campañas en este sentido, por ejemplo, el Instituto de la Mujer ha lanzado ya campañas dirigidas a sensibilizar a la población acerca de la necesidad de compartir las responsabilidades en el ámbito doméstico a fin de generar un debate público y privado en torno a esta problemática.

2. **Facilitar la atención «en tiempo» a los niños menores:** orientadas a permitir a madre y padre disponer de mayor tiempo o flexibilidad para atender a sus hijos, o a facilitar el cuidado de los mismos mientras ellos trabajan (facilidades para contratar quien los cuide en casa, acceso a guarderías, «madres de día», actividades extra escolares, etc.)

3. **Iniciativas desde la empresa:** profundizaremos este punto más adelante ya que es tema central de nuestro trabajo.

4. **Iniciativas desde las instituciones públicas**: hemos mencionado algunas estrategias desde el ámbito de lo público al hablar del Estado como agente de conciliación. Muchas de estas

medidas se implementan con el objetivo de aumentar la natalidad, orientando acciones para reducir el impacto económico que supone el nacimiento de un nuevo bebé.

La conclusión a la que quiero llegar es que el tema de conciliación de la vida personal, familiar y laboral no se limita a promover políticas para la maternidad. Compatibilizar la maternidad y el trabajo es un núcleo muy fuerte en las estrategias de conciliación. Es un aspecto muy importante y de características únicas que debe ser protegido y promovido. Pero es uno de tantos aspectos familiares y personales a considerar. La conciliación no es cosa de mujeres, sino cosa de todos. Hombres y mujeres. Jóvenes y adultos. Recién graduados y sin experiencia y, gente con experiencia laboral. Personas con capacidades diferentes. Casados y solteros. Gerentes, operarios, personal administrativo. Si se logra facilitar políticas para promover la conciliación de todos los trabajadores, entonces también estaremos contribuyendo de manera indirecta a este ajuste de roles varón-mujer analizado. De lo contrario, podemos caer en la paradoja de promover políticas por y para la mujer que, al no garantizar la participación masculina, resultan en un perjuicio para la mujer que termina sobrecargada en su hogar y en el trabajo.

A mi parecer, si seguimos promoviendo única y exclusivamente políticas de maternidad, las primeras que salen perdiendo son las mismas mujeres. Y esto, sin entrar en demasiado detalle, por dos razones principales: 1. el mensaje sigue siendo el de que es la mujer quien ha de encargarse prioritariamente de los hijos y del hogar (incluso muchas políticas de maternidad lo que hacen en el fondo es penalizar la vida profesional de la mujer); 2. las empresas se inclinan más por contratación de varones ya que éstos, al tener menos beneficios o cero políticas de conciliación, estarán más focalizados al trabajo que las mujeres (no estoy afirmando que esto sea cierto o estar de acuerdo, sino exponiendo un pensamiento muy difundido entre gerentes y supervisores con personal a cargo).

3

La conciliación como herramienta para potenciar el compromiso en la empresa

> «Trabajo y familia son dos escenarios diferentes, complementarios, de la propia vida individual: uno enriquece al otro, y viceversa, ya que lo que aprendemos en uno de ellos lo aplicamos al otro. Son diferentes esferas que tienen grandes sinergias y valores específicos que se proyectan de forma recíproca y que, unidos correctamente, ayudan a integrar la propia vida» (Chinchilla y Moragas, 2007, p. 162).

Lo contrario también es cierto: la actual falta de conciliación de estos aspectos tiene repercusiones negativas en el ámbito personal, familiar, profesional y social.

Si pensamos desde el punto de vista del empresario, son ellos mismos quienes detectan la dificultad para conciliar trabajo y familia como uno de los problemas más relevantes que tiene la empresa. Según el IFREI[1] 2006, el 30% de las grandes empresas y el 24% de pymes españolas lo consideran un problema relevante (Chinchilla y León, 2007).

¿Por qué estaría éste interesado en que sus empleados concilien? Lo primero es aclarar que no sólo sus empleados, sino que él también. Todos en la organización deben poder conciliar: di-

1 Índice IESE Family-Responsible Employer Index.

rectivos, mandos medios, administrativos, operarios, técnicos (y sin importar el tipo de contrato que tengan –plazo indeterminado o determinado–). De hecho, los empresarios son los primeros (en tiempo, no en importancia) que deben armonizar familia y trabajo, para así ser ejemplo vivo para sus empleados y ayudarles a que también logren conciliar. Algunos empleados no salen a horario, por ejemplo, porque su jefe trabaja hasta la noche y creen que será mal visto que ellos se retiren en hora. Otros no se toman las vacaciones correspondientes porque el gerente del sector no lo hace y creen que entonces considerará mal que su equipo lo haga.

El interés principal por ayudar a sus empleados a armonizar trabajo y familia es ayudarles a ser mejores personas, a perfeccionarse. Entraríamos aquí en cuestiones de ética empresarial y no ahondaremos en ello por no ser tema directo de este trabajo.

El empresario ha de ser consciente que además, la conciliación de sus empleados es por el propio bien de la empresa. Al empresario le interesa la relación entre la vida personal, familiar y laboral de sus empleados porque ésta tiene consecuencia directa en el desempeño en el trabajo, consecuencia que será negativa si estos ámbitos están en conflicto y, positiva si están armonizados e integrados.

Si los empleados logran armonizar los diferentes ámbitos de su vida, serán más felices. Empleados felices, serán empleados motivados; y esta motivación se reflejará en un trabajo bien hecho, esforzado y creativo. El empleado motivado se compromete, y el compromiso le lleva a dar de sí más aun de lo que se le pide (como señalábamos al comenzar nuestro análisis). La consecuencia natural de empleados comprometidos con la empresa es el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

En términos empresariales, podemos decir que las políticas de conciliación mejoran el clima laboral y la motivación de los

empleados; contribuyen a un mejor ambiente de trabajo y trato entre las personas que componen la empresa: entre empleados, entre las diferentes áreas de trabajo, entre empleados y directivos, e incluso, entre empleados y la empresa, en el sentido de que los empleados se identifican y se sienten parte importante de la organización. «*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*» (Meil, García Sainz, Luque y Ayuso, 2007, p. 33).

Si bien no hay estudios concretos que lo demuestren, se intuye que empleados motivados y ambiente favorable generan a su vez un aumento en la productividad. «*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*» (Meil, García Sainz, Luque y Ayuso, 2007, p. 31). Cabe esperar que el empleado al sentirse identificado con los objetivos de la empresa, pondrá todo su esfuerzo por cumplirlos, sin necesidad de supervisión constante y directa, ya que su capacidad de auto-organización aumenta, y con ella el ahorro de costes y un mayor rendimiento. «*Lograr un mayor compromiso del empleado con su compañía, siempre derivará en una mayor motivación y una mayor productividad*» (Subirats y Sacristán, 2007, p. 147).

Las políticas de conciliación son además una excelente herramienta de atracción y retención del mejor talento. Hay estudios concretos (como por ejemplo el «2010 Global Workforce Study», de Towers Watson) que demuestran que un buen sistema de remuneración y beneficios no es suficiente para atraerlos y retenerlos, ya que los empleados talentosos, alcanzado ya un nivel básico de remuneración, lo que buscan es estar a gusto con lo que hacen. Desde hace unos años empezamos a observar un

cambio en las expectativas de los demandantes de empleo y las nuevas generaciones «osan» preguntar en las entrevistas cuestiones como el horario de trabajo (Subirats y Sacristán, 2007). La retribución sin dudas es importante y atrae, pero nunca como un factor único o aislado.

> «El afán de seguir aprendiendo –realizándose– y la posibilidad de ser empleable ocupan un lugar prioritario. El deseo de estar trabajando en una buena empresa, nos habla de la necesidad de crear una imagen de marca también para ese cliente interno que es el empleado/a. Y para ello la empresa no sólo debe ser rentable, sino también ética, es decir diseñada y dirigida a la medida del hombre y de la mujer, en sus modos y organización del trabajo. Es aquí donde entran de lleno las políticas de conciliación de la vida laboral familiar y personal» (Chinchilla y León, 2007, p. 16).

Las políticas de conciliación forman parte del «salario emocional» que recibe el empleado por trabajar en nuestra empresa y es en este aspecto que se convierte en herramienta de atracción y retención de buenos profesionales ya que hace a la organización más atractiva. Cabe destacar además que esa atracción y retención de talentos nos disminuye los costes asociados con la búsqueda, selección y formación de nuevos empleados.

Otro beneficio asociado a la implementación de políticas de conciliación en las empresas es la reducción del absentismo laboral. Por ser un tema del que las empresas suelen preocuparse mucho, ampliaré la reflexión de este punto más adelante.

A todos nos suena al menos de oído la enfermedad o síndrome de *burnout* o del trabajador quemado. Parece ser que es una enfermedad que se ha extendido en últimos años en muchos ámbitos, entre ellos el empresarial. El término de *burnout* en el ámbito empresarial equivale al de desgaste profesional y se refiere a un estrés laboral prolongado y crónico. Es justamente una enfermedad que surge en los trabajadores ante un pico de

estrés que se prolonga en el tiempo (Llaneza Álvarez, 2009). Otro beneficio claro de promover la conciliación en la empresa es la reducción del estrés... que prefiero plantear como «evitar el síndrome de *burnout* en los empleados». El estrés en algunas situaciones es inevitable y hasta puede ser beneficioso, ya que activa en las personas mecanismos de adaptabilidad como pueden ser la creatividad y la capacidad de resolución de conflictos, actuando de forma positiva en la toma de decisiones y en la implicación de los empleados. Es lo que se conoce como *eustrés*[2] y que hace alusión a una adecuada activación de la persona necesaria para culminar con éxito una tarea o situación compleja.

Cabe la aclaración para concluir que más que la reducción de estrés, la ventaja vendría por evitar las situaciones de *burnout* en los empleados, que sólo tiene consecuencias negativas como la depresión, la pérdida de interés y de capacidad de reacción.

Por último, y no por ello menos importante, las políticas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en las empresas mejoran la imagen y la competitividad de la empresa, ambas muy necesarias para la supervivencia y crecimiento de la empresa. Suele pensarse que el compromiso que los empleados tienen con la empresa permite que ésta cuente con una mayor capacidad de innovación y adaptación al cambio. Las empresas que implementen políticas de conciliación, logran también legitimidad y apoyo social, sacando gran ventaja a sus competidores.

3.1. Absentismo laboral y conciliación

Como anticipaba más arriba, uno de los beneficios asociado a la implementación de políticas de conciliación en las empresas es la reducción del absentismo laboral. Dada la importancia de este asunto para las empresas cabe reflexionar un poco más en ello.

2 El término es acuñado por Hans Selye (1978).

Son diversas las acepciones y definiciones que se otorgan a la palabra «absentismo», por lo que comenzaremos por aclarar la definición que asumimos en este trabajo.

Tomando la referencia de la Real Academia Española, se define como:

> 1. *m*. Abstención deliberada de acudir al trabajo.
> 2. *m*. Costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes anejos a un cargo.

La primera definición resulta demasiado amplia, ya que podría incluirse, por ejemplo, la ausencia física al puesto de trabajo por participar de un curso de formación, siendo éste parte esencial en la responsabilidad del puesto de trabajo.

Nos inclinamos entonces por la segunda acepción de la RAE, pero con algunas aclaraciones que iremos realizando en los párrafos siguientes.

¿Qué tienen que ver las políticas de conciliación con el absentismo? Es claro que una gran parte del absentismo de los trabajadores es justificado por causas médicas. Son las ausencias que suelen llamarse «legales o tradicionales» por estar recogidas y autorizadas por ley. Este tipo de absentismo puede prevenirse con medidas de salud preventivas, pero también con políticas de conciliación dirigidas a promoción de la salud.

Pero a los fines de la conciliación nos importa más aún otro tipo de absentismo. Se entiende (y estudios como «Gestionando el compromiso con la empresa: Combatir el absentismo», llevado a cabo por el IESE en el 2010 dan cuenta de ello) que hay otra parte del absentismo que es injustificado. Se debe, por ejemplo, a la necesidad de los empleados de conciliar su vida personal y familiar con el trabajo (llevar hijos a la escuela, participar de reuniones de padres o presentaciones de sus hijos, llevar al médico a un familiar dependiente, trámites en el banco o en organismos públicos, etc.). Al contar los empleados con políticas de flexi-

bilidad para enfrentar este tipo de situaciones personales que deben ser atendidas coincidiendo con el horario laboral, éstos faltarían menos al trabajo por estos motivos. Es decir, se ausentan aprovechando esa flexibilidad, pero luego, ellos mismos se organizan para recuperar el tiempo perdido, con lo que finalmente la ausencia al trabajo no es más que transitoria.

A estos tipos de absentismo que refieren ausencia física del trabajador habría que sumarle otro tipo de absentismo, el presencial: cuando los empleados están físicamente en el puesto de trabajo, pero su atención y su mente se derivan hacia cuestiones familiares o personales, incluso a veces a través de recursos de la empresa. A nivel general se reconoce la existencia de este tipo de absentismo, y hay autores que le han dado ya el nombre de *presentismo*, ya que se produce aun estando en el puesto de trabajo y disminuye el rendimiento del empleado (IESE, 2010). Podríamos definirlo como «estar en el trabajo sin estar trabajando»[3]. Pueden ser los casos de utilización prolongada de internet para cuestiones personales y llamadas telefónicas personales. Desde una perspectiva psicosocial, este tipo de absentismo también enmascara pérdidas de tiempo y a medio o largo plazo puede causar absentismo en sentido estricto por desmotivación, monotonía, tedio y escasa autorrealización (IESE, 2010). También se incluye aquí la presencia física en el trabajo sin estar trabajando por agotamiento o carga emocional. Aunque este tipo de absentismo no puede ser medido, cabe esperar que con la disponibilidad de políticas de flexibilidad disminuya o hasta desaparezca.

Podemos pensar en este sentido que al estar el empleado más comprometido con la empresa, evitará crear excusas para ausentarse voluntariamente al trabajo. En el año 2009, Hassink & Koning

3 Lotfi El-Ghandouri, en el Observatorio efr de MasFamilia, informe «El absentismo laboral». 2009. http://www.masfamilia.org/

llevan adelante un experimento en una empresa alemana durante un año con el que concluyen que los empleados con remuneraciones medias o bajas reducen el absentismo por enfermedad ante la expectativa de una recompensa económica incierta[4] (Grupo Adecco, 2012). En el caso del experimento, el aliciente fue económico (aunque incierto), pero lo que interesa concluir aquí es que si el empleado está suficientemente motivado se ausenta menos.

El absentismo laboral supone un coste muy importante en las empresas, aunque no existen estimaciones oficiales que determinen su cuantía. Este coste no se refiere únicamente al salario pagado al empleado en horas en las que él está improductivo, sino también el complemento del que se hace cargo la empresa (en casos, por ejemplo, de accidente), costes de interrupción del trabajo, y otros costes asociados al trabajo que no se reducen por estar ausente el empleado. Por este motivo, las empresas deben conocer a fondo las verdaderas causas de absentismo y trabajar con mucho esfuerzo para disminuir el absentismo injustificado o fraudulento y los casos de presentismo.

Las principales causas de absentismo podemos clasificarlas en: falta de implicación, legales (incluye todo tipo de licencias, vacaciones, enfermedad, accidente, etc.), psicológicas (entre ellas se cuenta el estrés), falta de motivación, enfermedades ficticias o ampliadas artificialmente y otros.

Las causas psicológicas, falta de motivación o de implicación pueden ser también causa de presentismo, aunque como decíamos más arriba éste es muy difícil de medir, pero la empresa puede trabajar para disminuirlo a través de herramientas de compromiso del empleado que vimos anteriormente.

4 La recompensa consistía en participar en una lotería de la empresa si en un período de tres meses no han comunicado ningún parte médico de baja.

Si bien no existe una causa-efecto generalizada por la que se pueda deducir que la implementación de políticas de conciliación provoca un descenso de absentismo, sí podemos decir que las empresas familiarmente responsables tienen un promedio de absentismo menor al ratio de absentismo en España (MasFamilia, 2009). Las medidas de conciliación y flexibilidad con responsabilidad son medidas que pueden actuar como motor de generación de compromiso y traducirse así en reducción de absentismo (IESE, 2010). Como dato concreto, Nuria Chinchilla, en una entrevista realizada por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE comparte que las últimas investigaciones, cuando se introducen medidas de conciliación y flexibilización el absentismo se reduce un 30% (Chinchilla, 2008).

Retomando párrafos anteriores, podemos agrupar las ventajas de promover políticas de conciliación en las empresas como sigue:

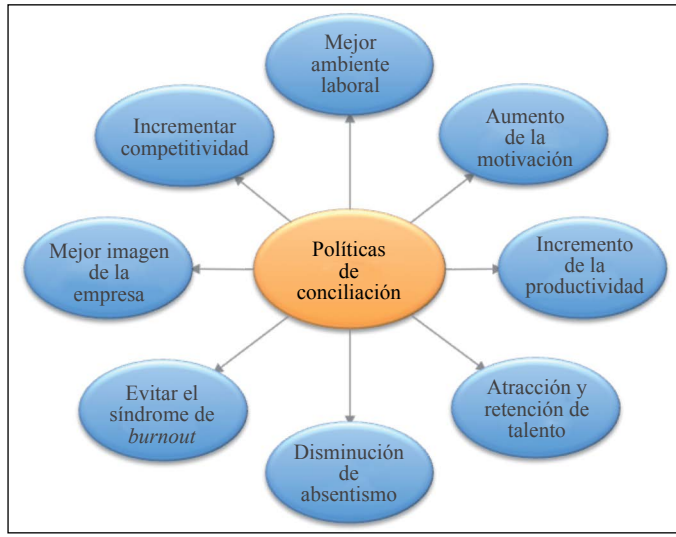

Figura 3: Ventajas de implementar políticas de conciliación

Podemos pensar en todas estas ventajas como una gran espiral ascendente que se retroalimenta a sí misma en una especie de círculo virtuoso. Un mejor ambiente laboral aumenta la motivación de los empleados que a su vez aumenta la productividad de éstos en sus puestos de trabajo. Por otro lado, el mejor clima de trabajo atrae y retiene talento, lo que incrementa también la productividad. Con los empleados motivados las ausencias al trabajo se disminuyen. La motivación colabora también al mejor ambiente de trabajo y a evitar *burnout*. La atracción de talento y aumento de productividad incrementan la competitividad de la empresa y ésta a su vez atrae más talento.

El lector puede seguir relacionando unas con otras en una retroalimentación que casi no tiene fin. Si retomamos la imagen de la espiral, la activación de cada ventaja pone en marcha una fuerza centrífuga que la impulsa hacia arriba y en su movimiento, a la vez se va agrandando cada vez más. Tal vez la imagen que sigue nos ayude a concretar esta idea:

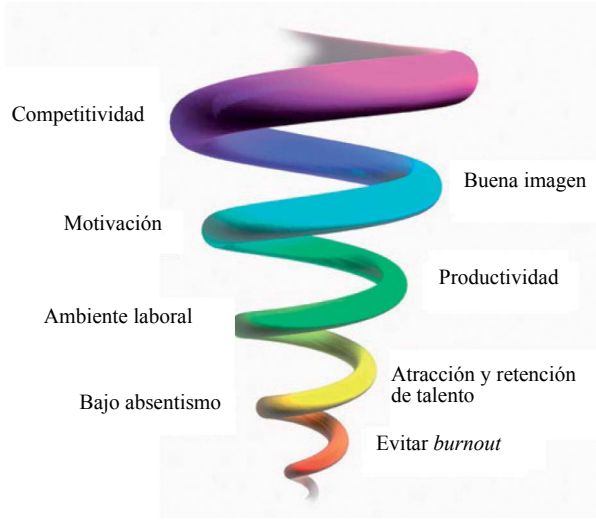

Figura 4. Espiral ascendente de las ventajas de la conciliación

No por pensar en estos beneficios debemos olvidar que lo principal es buscar el bienestar (o la felicidad) de las personas que componen la organización, por supuesto si partimos de la consideración de la empresa como comunidad de personas. Los conflictos de conciliación surgen de una larga tradición empresaria de considerar a la empresa desde un enfoque economicista, en el que lo único importante es que el negocio sea rentable al máximo. Nosotros en cambio, nos situamos desde un concepto antropológico de la empresa, como ya hemos notado anteriormente.

En definitiva, los problemas de conciliación de la vida personal, familiar y profesional no son únicamente un problema de cada persona, sino que tienen especial importancia en las organizaciones, en sus actividades y resultados, así como en el grado de cumplimiento de la misión o razón de ser de dichas organizaciones. Los empresarios han de entender que la conciliación no trae consecuencias negativas a la productividad de la empresa. Si hay auténtica conciliación, ésta redundará en beneficios para la empresa.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que la conciliación es un tema dinámico. Las políticas o procedimientos que se implanten nunca serán suficientes en el sentido de que no existe un nivel en que la empresa pueda decir: «listo, mis empleados tienen todas las herramientas para conciliar». En un mundo cambiante, hay que adaptarse una y otra vez para ajustarse a los cambios. Además, siempre se puede mejorar. Ya lo decíamos al introducir el concepto de conciliación, que una vez que se logra cierta conciliación, será bueno avanzar aún más y buscar una integración de lo personal, familiar y profesional. Es decir, una vez logrado que estos ámbitos no estén en oposición o en conflicto, buscar entre ellos la mayor sinergia posible, que los unos enriquezcan a los otros.

3.2. Propuestas concretas desde la empresa

Puede pensarse que desarrollar medidas de conciliación en una empresa es muy complejo. Sin embargo, existe una cantidad bastante considerable de propuestas ya escritas o implementadas por otras empresas, de las que es posible hacerse eco y ajustar a las características de cada empresa para hacerlas viables y atractivas. A continuación se recopilan varias de esas propuestas.

Como veremos son muchas las opciones. Hay tantas alternativas como empresas en el mercado, pero se puede reconocer algunas estrategias genéricas, que luego cada empresa adapta a su realidad. Las medidas que finalmente se asuman en cada empresa han de responder a sus características productivas, de negocio y a las necesidades de las personas que en ella trabajan.

Como comentábamos más arriba, algunas empresas se limitan a ofrecer aquello que marca la legislación. A fines de este análisis, no consideramos esas iniciativas como políticas de conciliación ofrecidas por la empresa, sino exclusivamente aquellas que la empresa ofrece por encima (como un plus) y sin estar obligada a ello.

Siguiendo un orden similar al utilizado por Nuria Chinchilla y Consuelo León en la *Guía de Buenas Prácticas de la empresa flexible* elaborada para la Comunidad de Madrid, agruparemos las propuestas en cinco grandes áreas:

- Políticas de flexibilidad en la jornada laboral.
- Políticas de excedencias.
- Políticas de flexibilidad en el espacio de trabajo.
- Servicios de apoyo al empleado.
- Beneficios sociales para el empleado.
- Otros.

Cabe aclarar aquí que no se sigue estrictamente el modelo citado, sino que se toma como referencia inicial su estructura,

combinando luego con políticas que recomiendan otros autores (como Gerardo Meil Landwerlin, referencia ineludible en este tema) y algunas sugerencias de quien escribe, basadas en la experiencia laboral como consultora *senior* en el departamento de Recursos Humanos en una multinacional.

3.2.1. *Políticas de flexibilidad en la jornada laboral*

Se incluyen aquí diversas estrategias que tienen como objetivo aumentar la flexibilidad en los horarios de trabajo, en la cantidad de horas a trabajar y en las vacaciones de los trabajadores. Este tipo de estrategias supone que el trabajador puede desempeñar su trabajo con la mayor flexibilidad horaria posible. Normalmente se establecen ciertos límites, como el tener que cumplir una cantidad específica de horas semanales o determinar una serie de horas centrales del día en que todos los trabajadores deben estar en la oficina (Albert Lopez-Ibor, Escot Mangas, Fernández Cornejo, Palomo Vadillo, 2010). Son estrategias que pueden plantearse la mayoría de las empresas, incluso las medianas y pequeñas. En muchas ocasiones no suponen un desembolso de dinero, sino una reestructuración o reorganización interna del trabajo.

Para implementar este tipo de políticas hay una tendencia a trabajar por objetivos, más que por horas de trabajo en la oficina. Controlar que los empleados estén físicamente en la oficina muchas horas de trabajo es muy fácil, pero no garantiza ningún resultado. Como comentamos anteriormente, España es un claro ejemplo de ello.

El avance de las telecomunicaciones hace que el desarrollo de este tipo de políticas esté cada vez más al alcance de todos.

Las políticas de flexibilización requieren de manera muy especial del compromiso de los empleados en su implementación ya que se basan en la confianza y el respeto por las reglas de jue-

go de la empresa. Una vez que las reglas de juego están claras, el empleado debe moverse en ellas con responsabilidad.

- **Ausentarse del lugar de trabajo por una emergencia familiar:** El personal contratado puede abandonar su puesto de trabajo para atender una situación de emergencia sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad.
- **Horario laboral flexible:** El personal debe trabajar su jornada completa, pero pueden decidir ellos mismos los horarios de entrada y salida.

Algunas empresas optan por implementar flexibilidad en el horario, pero con un límite, estableciendo una hora tope de llegada al trabajo y otra hora máxima de salida. Dentro de ese rango, los empleados podrán decidir su hora de entrada y salida. Para una mejor organización laboral de todo el equipo de trabajo puede pedirse a los empleados que opten por una franja horaria estable y los días que no cumplan estos horarios anticipen a su jefe el cambio. De esta forma, el jefe podrá planificar el día sabiendo con qué empleados cuenta en cada momento.

La flexibilidad también puede estar dada en el horario de entrada y salida para comer o en el tiempo dedicado a este fin.

- **Jornada laboral partida o continua:** Otra manera de flexibilizar la jornada laboral es ofrecer a los trabajadores la opción entre jornada partida (en la que se deja el trabajo para comer fuera de la empresa, con un intervalo relativamente amplio antes de ingresar nuevamente por la tarde) y jornada continua (en la que el horario de comida es limitado y se come en la empresa, con el fin de acabar la jornada más temprano). El ideal sería que cada empleado pudiera elegir entre estos dos tipos de jornada conforme sus preferencias y necesidades.
- **Jornada laboral reducida:** Las personas pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior. La reducción de jornada

puede ofrecerse como algo uniforme (ofrecer reducción de «x» tiempo, fijo y para todos los días), o puede hacerse con total flexibilidad, adaptado para cada persona (reducir una tarde a la semana, unas horas un día de la semana concreto, etc.).

- **Trabajo a tiempo parcial:** El personal puede trabajar media jornada, ya sea por la mañana o por la tarde.
- **Semana laboral comprimida:** El personal puede trabajar más horas al día y a cambio recibir un día o medio día libre más a la semana.
- **Banco de horas:** El sistema del banco de horas (o «cuentas de tiempo trabajado») implica llevar un registro de las horas trabajadas por cada trabajador, permitiendo acumular horas o días libres, por ejemplo trabajando horas extra en períodos de mucha demanda de trabajo. El tiempo acumulado puede ser utilizado para responder a situaciones familiares inesperadas o para atender otras necesidades personales. Las empresas suelen establecer plazos para la validez del crédito de horas y niveles máximos y mínimos de horas trabajadas por día.

Otro concepto del banco de horas bastante diferente consiste en el intercambio de habilidades y conocimientos entre los empleados. Se gestiona así un banco de horas en que cada uno ofrece parte de su tiempo para cuestiones relacionadas a su profesión o habilidades personales concretas y puede demandar a su vez horas de trabajo de otros empleados.

- **Cambios de turnos de trabajo:** Empresas que trabajan diferentes turnos, suelen ofrecer al trabajador la posibilidad de modificar permanente o transitoriamente el turno cuando sus necesidades personales así lo requieran. Puede ofrecerse incluso el cambio de turno por algún día o semana puntual.

- **Concentración de días de fiesta:** para aprovecharlos en momentos que al empleado le resulten más provechosos conforme a sus necesidades personales y familiares.
- **Empleo compartido:** Dos empleados a tiempo parcial comparten un empleo de dedicación completa.
- **Horas mensuales o anuales:** Los empleados están contratados por una cantidad de horas de trabajo por mes o por año en lugar de una cantidad de horas por día. Las trabajan según su decisión y no la decisión unilateral del empleador.
- **Luces apagadas:** Las luces de la oficina se apagan a una determinada hora por la tarde. El empleado o empleada que necesite prolongar su jornada debe de hacer una petición expresa y justificarlo.

Algunas grandes empresas aplican una política de luces apagadas, que se traduce en: a) que literalmente se apaguen las luces, o b) en caso de que la aplicación de la medida anterior no fuera posible debido a la actividad que desarrolla la empresa, se sustituye por un seguimiento de las personas que trabajan más de lo estipulado en su jornada laboral para analizar la causa de esta situación.

Esta es una política que lejos de flexibilizar horarios parece ir en contra de la conciliación al establecer cierta rigidez marcando un límite horario.

Aunque es cierto que impone cierta rigidez, las empresas que la aplican lo ven como una forma de promover una cultura acorde a la conciliación (Meil, García Sainz, Luque y Ayuso, 2007). En todo caso, la empresa deberá analizar que su aplicabilidad tenga la flexibilidad suficiente para casos concretos en los que fuera necesario. Puede aplicarse así una política de luces apagada en la que, previa petición y reserva, el empleado pueda disponer de una sala en la empresa donde seguir trabajando.

3.2.2. *Políticas de excedencias*

Se incluyen aquí mejoras con respecto a lo estipulado por la ley en los permisos por razones familiares y personales: matrimonio, nacimiento, enfermedad o discapacidad, fallecimiento de familiares, estudios, etc. En algunas ocasiones puntuales los empleados pueden necesitar períodos más largos que los estipulados por ley, por ejemplo si se quiere realizar estudios en el exterior, o cuando se tiene un hijo con enfermedad crónica.

La idea de fondo en estos casos ha de ser que el período prolongado en que el empleado no trabaja no se transforme en una ralentización de su trayectoria profesional o en pérdida de su trabajo. Con ese objetivo, la empresa puede ofrecer al empleado que siga en contacto con la empresa, brindándole información e invitándole a participar de capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo. Así, el empleado estará más preparado para retomar eficazmente sus tareas al reincorporarse.

Cabe aclarar que en comparación con las políticas de flexibilización, las pequeñas y medianas empresas se ven más limitadas en ofrecer este tipo de prácticas ya que la mayoría suponen un coste económico y organizativo considerable.

- **Excedencia para cuidado de hijos pequeños:** Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus hijas e hijos preescolares si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan de su excedencia.
- **Permiso por maternidad:** Las madres pueden quedarse en casa una vez consumido el período de 16 semanas estipulado por ley si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza volver a su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia por maternidad.

Relacionado con el permiso de maternidad, muchas empresas optan también por acompañar este acontecimiento con otras mejoras o detalles ante el nacimiento de un nuevo hijo.

> «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» (Meil, García Sainz, Luque y Ayuso, 2007, p. 36).

- **Permiso por paternidad:** Los padres pueden quedarse en casa después del período estipulado por ley si renuncian a su sueldo durante ese período.

  Tradicionalmente el permiso prolongado por nacimiento de hijo ha sido considerado en exclusiva para la madre. Si se quiere realmente establecer y facilitar un marco igualitario entre hombres y mujeres y una mejor distribución del trabajo del hogar y cuidado de los hijos, esta parece ser una alternativa prometedora.
- **Permiso de lactancia:** Muchas empresas ofrecen la posibilidad de sumar las dos medias horas previstas por ley a la baja por maternidad, de forma que las 16 semanas de permiso se amplían a 19. También hay empresas que permiten unir las dos medias horas de forma tal que se puede salir una hora antes o ingresar al trabajo una hora más tarde.
- **Reintegración laboral después de un permiso largo:** Consiste en mantener las condiciones laborales que se tenía antes del permiso largo.
- **Excedencias por motivos familiares:** Consiste en licencias orientadas al cuidado de progenitores o hijos enfermos

o discapacitados. Además de prolongar el período contemplado por ley para estas licencias, muchas empresas amplían también los motivos por los que el empleado puede acogerse a la política, incluyendo otros tipos de motivos familiares. Algunas empresas en lugar de ampliar la duración (o «además de») ofrecen la posibilidad de utilizar los días en fracciones cortadas, conforme las necesidades personales y familiares.

- **Vacaciones adicionales:** Algunas empresas ofrecen a sus empleados vacaciones más allá de lo estipulado por ley.
- **Período sabático:** Los empleados que tienen cierta antigüedad pueden ausentarse del trabajo durante un período prolongado, cobrando un porcentaje determinado de su sueldo. Se le garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan.
- **Permiso por estudios o estancia en el extranjero:** Esta es una política tal vez menos conocida que las anteriores, pero que algunas empresas ofrecen a sus empleados. Es importante incorporarla como una política de conciliación ya que tiene relación directa con la conciliación de la vida personal del empleado que satisface una necesidad o deseo de formación. A su vez esta formación reditúa a la empresa que tendrá un empleado más capacitado.

3.2.3. *Políticas de flexibilidad en el espacio de trabajo*

Básicamente se refiere a la posibilidad de optar por trabajar fuera de la oficina (que no sea necesario realizar todo el trabajo en un determinado lugar físico). Es estos casos el empleado pasa a tener más control del horario de trabajo y cantidad de horas trabajadas por lo que un aspecto esencial para su implementación es la responsabilidad y compromiso de éste para con

la empresa. También se refleja en este tipo de políticas una clara tendencia a trabajar por objetivos.

- **Trabajar desde casa (Tele-trabajo):** Se puede trabajar en casa, para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo, o para responder a una situación personal o familiar puntual. En muchos casos, además de permitir a los empleados trabajar desde casa, se les brinda servicio de internet, teléfono, ordenador, impresora y todo lo que sea necesario para realizar el trabajo desde la casa.
- **Trabajar desde una oficina satélite:** El empleado puede trabajar desde un despacho satélite cerca de su casa. El objetivo que se persigue es el mismo que trabajar desde casa. En este caso, se alquila un despacho u oficina satélite que puede compartirse con empleados de la misma empresa o incluso compartir con empleados autónomos o de otras empresas y disponer de recursos comunes.
- **Videoconferencias:** Celebrar reuniones y capacitaciones a distancia por videoconferencia a fin de evitar viajes o traslados para reuniones de empleados de diferentes oficinas (desde la misma ciudad, nacionales o internacionales) o con clientes de otras ciudades.

3.2.4. *Servicios de apoyo al empleado*

Se trata de servicios que van orientados a reducir la carga de tiempo o dinero que tiene el empleado fuera de la empresa. Estos servicios suelen considerarse un complemento del salario del empleado y se ofrecen bajo el concepto de que las personas no necesitan sólo dinero para vivir y conciliar, sino mayor calidad de tiempo, servicios, ocio, etc.

Al igual que las prácticas de excedencia, éstas requieren un coste elevado para la empresa, aunque empresas con menos re-

cursos pueden optar por brindar información o aplicar alguna de las prácticas de forma más moderada (por ejemplo, en lugar de regalos tener detalles con sus empleados).

- **Servicio de guardería subvencionado (dentro o fuera de la empresa):** La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados dentro de la empresa o fuera de la empresa. En este segundo caso, el apoyo puede tomar varias formas:
  - Prioridad en la disponibilidad de plazas en guarderías locales.
  - Plazas reservadas en guarderías locales, pagadas por la empresa.
  - Descuentos en guarderías locales.
  - Asignación de un complemento en el sueldo, dejando en manos del trabajador la elección de guardería según conveniencia personal.
- **Información sobre guarderías y centros escolares:** Los empleados pueden consultar en el departamento de Recursos Humanos información sobre guarderías y centros escolares cerca de la empresa.
- **Previsión o pago de servicios de guardería durante los viajes de trabajo y horas extras:** Compensación económica a los empleados que viajan o trabajan los fines de semana, a fin de sufragar los gastos adicionales que éstos tuvieran por pagar guardería o canguro.
- **Información sobre centros de ancianos y discapacitados:** El personal contratado puede consultar en el departamento de Recursos Humanos información sobre centros para el cuidado de ancianos o discapacitados cerca de la empresa.
- **Centros de deportes:** La empresa facilita la utilización de centros de deportes fuera o dentro de la empresa.

- **Formación y desarrollo de los empleados:** Consiste en incorporar a los planes de capacitación de las empresas herramientas que favorezcan o amplíen las posibilidades de que los empleados sepan cómo conciliar. Algunas opciones pueden ser: capacitar sobre gestión del tiempo, prevención y gestión del estrés, técnicas de resolución de problemas, gestión de la diversidad, diferencias entre hombres y mujeres o capacitaciones específicas sobre cómo gestionar los conflictos entre familia y trabajo.
- **Asesoramiento y apoyo de profesionales:** Asesoramiento de especialistas como ser psicólogos, abogados, orientadores familiares, asesores financieros. Se incluiría también propuestas de asesoramiento a los expatriados.
- **Regalos:** Regalos a los empleados para ocasiones especiales: por casamiento, por nacimiento de hijo, comienzo de clases (kit escolares para los hijos), día de la mujer, Navidad, día del trabajador, día de la empresa, etc.
- **Días de asuntos personales:** Días extras de los que puede disponer el trabajador para dedicarlo a cuestiones privadas (trámites, gestiones de seguro, renovación de carné de conducir, reuniones de padres, etc.).
- **Transporte:** Cuando la empresa se encuentra en polígonos o zonas industriales distantes, puede poner a disposición de los empleados un transporte con recorrido fijo que recoja a los empleados para llevarlos al trabajo.

  Una alternativa puede ser el pago de gastos de transporte a quienes utilicen su propio coche, siempre que éstos vayan a trabajar con coche lleno, trasladando a compañeros de trabajo.
- **«Días sin cole» o Campamentos Urbanos:** Dirigida a proporcionar actividades para los hijos de sus trabajadores en los periodos de vacaciones escolares, tanto en días sueltos

como períodos vacacionales más prolongados. Las actividades pueden realizarse en la misma empresa o subcontratar otra entidad que gestione las actividades y el lugar.

- **Ayudas monetarias:** Consiste en otorgar a los empleados ayudas monetarias concretas para casos especiales, como ser: por matrimonio, por el nacimiento de un hijo, por maternidad/paternidad (cantidad variable dependiendo del número de hijos), para el pago de servicios de cuidado a personas dependientes, para familias numerosas, para estudios profesionales, etc.

3.2.5. *Beneficios sociales para el empleado*

Este grupo de medidas de conciliación van de la mano de la implementación de remuneración variable o retribución flexible por la que se complementa la remuneración del empleado en función del trabajo realizado o de la situación y resultados de la empresa. Entre los beneficios que suelen ofrecer las empresas, nos encontramos con: seguro de vida, seguro médico para el cónyuge o pareja estable, seguro médico para la prole, seguro médico de viaje, plan de pensión, obra social de la empresa, ticket restaurante, ticket guardería, bono anual según resultados de la empresa, coche de empresa, restaurante de empresa subvencionado (puede llegar hasta el 100% de subvención o con algún aporte de los empleados), parking.

3.2.6. *Otros*

Si bien el listado dado hasta el momento ha querido ser amplio y lo más abarcador posible, hay otras medidas de conciliación menos extendidas o menos conocidas, pero que algunas empresas optan por implementar y ofrecer a sus empleados con el objetivo de colaborar en su conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Algunos ejemplos son: *wellbeing* (salas de descanso, masajistas, fisioterapeutas, ejercicios de relajación, cursos anti estrés), zonas de descanso acondicionadas y posibilitadas para hacer llamadas personales, planes de hábitos saludables, ejercicios de relajación, etc., parking (en especial para empleados con problemas de movilidad, embarazos y otros), flexibilidad organizativa (fijar un lapso de tiempo en que se organizan las reuniones), condiciones ventajosas en compra de productos, casual friday (puede ir desde el simple hecho de vestir más informal hasta el otorgar la tarde del viernes libre), mayoría de la plantilla con contratación indefinida, tarde libre por el propio cumpleaños o el del hijo, *walking meeting* (realización de reuniones a pie por el predio de la empresa o sus alrededores), concentración de la jornada laboral de 40hs en 4 días para semanas puntuales, desayunos de trabajo en lugar de comidas de trabajo, escuela de padres, subvención del servicio de limpieza, reparación y lavado de coche en el aparcamiento de la empresa, día libre por mudanza, permiso para asistir a clases pre-parto (para ambos padres), campañas de voluntariado (campamentos de verano solidarios, campañas de donación de sangre, otras relacionadas con el medio ambiente y el reciclado, colaboración con centros y asociaciones de discapacitados), creación de una fundación sin ánimo de lucro gestionada por los mismos empleados, días libres para la realización de actividades solidarias.

Y un largo etcétera. La clave está en la creatividad y la innovación de cada empresa y el escuchar las peticiones de sus empleados. Se necesita por parte de la empresa una actitud *open mind*, estar atenta a las verdaderas necesidades de los empleados. Muchas veces ellos mismos tienen respuestas simples para sus propios problemas.

Suele tenerse la percepción de que la conciliación es sólo para empresas con grandes beneficios, pero por el contrario, creemos que es justamente en temas de conciliación donde las

pequeñas y medianas empresas pueden tener una importante ventaja competitiva frente a las grandes empresas. Si bien los recursos económicos sueles ser menores en las Pymes, éstas cuentan con menor rigidez a la hora de plantear muchas de las políticas mencionadas. En el listado que precede ya cuentan con ideas concretas de simple implementación. Por otro lado, incluso en la aplicación de beneficios o políticas que necesiten un aporte económico, el coste para ellas es siempre inferior al coste que tendrá para las grandes empresas.

3.2.7. *Coste y nivel de dificultad en la implementación*

Como comentábamos en líneas anteriores, podemos confirmar que existen políticas de coste diverso y de un nivel de dificultad que va desde simple a elevado. No haremos aquí un análisis exhaustivo respecto a los costes de implementación, tema que podría quedar propuesto para futuras investigaciones. Simplemente resaltar que el nivel de costes necesarios dependerá de muchos factores, entre ellos, de la infraestructura con que ya cuenta la empresa, de forma tal que el análisis de coste es particular y específico. Por ejemplo, la posibilidad de coordinar campamentos urbanos tendrá un costo menor si la empresa cuenta con espacio físico propio donde desarrollar las actividades. La misma medida será más costosa en las empresas que no tengan el espacio. Hay que tener en cuenta que se tienen no sólo costes económicos sino también costes organizativos o de gestión.

Por su parte, el nivel de dificultad al implementar las diferentes políticas de conciliación también puede variar de empresa a empresa, no sólo dependiendo del tamaño sino también de las características propias de la empresa o del tipo de actividad que desarrolla. De esta manera, una empresa de servicios tendrá menor dificultad en implementar horarios flexibles que una empresa de producción. Las políticas de excedencias, por ejemplo,

Cuadro 4. Análisis de políticas de conciliación según coste y dificultad

	Dificultad baja	Dificultad alta
Costes altos	– Empleo compartido – Permiso por maternidad/paternidad – Vacaciones adicionales – Período sabático – Trabajar desde una oficina satélite – Previsión o pago de servicios de guardería durante los viajes de trabajo y horas extras – Centro de deporte – Formación y desarrollo – Regalos – Ayudas monetarias – Seguros: de vida, médico para el cónyuge o pareja estable, médico para la prole, médico de viaje – Plan de pensión – Obra social de la empresa – Ticket restaurante o restaurante de empresa subvencionado – Ticket guardería – Bono anual – Coche de empresa	– Servicio de guardería subvencionado – Asesoramiento y apoyo de profesionales – Transporte – Días sin cole o Campamentos Urbanos – Excedencias por motivos familiares – Excedencia para cuidado de hijos pequeños – Parking
Costes bajos	– Ausentarse del lugar de trabajo por emergencia familiar – Horario laboral flexible – Jornada laboral partida o continua – Semana laboral comprimida – Banco de horas – Cambios de turnos de trabajo – Concentración de días de fiesta – Horas mensuales o anuales – Luces apagadas – Permiso de lactancia – Reintegración laboral después de un permiso largo – Permiso por estudios o estancia en el extranjero – Tele-trabajo – Videoconferencias – Información sobre guarderías y centros escolares – Información sobre centros de ancianos y discapacitados – Días de asuntos personales	– Jornada laboral reducida – Trabajo a tiempo parcial

podrían considerarse de alto coste y alta dificultad al tener en cuenta los costos económicos y organizativos de buscar un reemplazo y el tiempo que puede llevar seleccionar a un candidato y capacitarlo para el puesto.

Con esta aclaración en mente, quisiera aportar a continuación un cuadro con las políticas analizadas en apartados anteriores, clasificadas ahora según el **coste** (que iría de bajo a elevado) y el **nivel de dificultad** para implementarla (que iría de baja a elevada). El objetivo principal es mostrar de una manera muy visual que efectivamente existen políticas para todas las posibilidades y que existen una buena cantidad de políticas disponibles a bajo coste y baja dificultad. Esta es una manera concreta de intentar animar a todas las empresas a realizar un análisis serio y sincero de sus verdaderas posibilidades de implementar políticas de conciliación, ahondando previamente en las verdaderas necesidades de sus empleados (recordemos una vez más la importancia de oír de ellos mismos sus expectativas y motivaciones).

3.3. Recomendaciones para una implementación exitosa

Antes que nada, cabe apuntar que para que una empresa logre que sus empleados concilien, todas sus políticas de gestión deben estar inspiradas y direccionadas a ello. Las políticas y procedimientos de las empresas favorecen un modelo de persona y de sociedad. «*Se puede decir que según sea el trabajo, así será el trabajador; y que según sea la organización, así serán las personas que pertenecen a ella*» (Ponce Núñez, 2007, p. 183).

No basta con establecer políticas formales de conciliación. Si éstas no están alineadas con la cultura organizacional, con su misión y sus valores, existen altas probabilidades de que la implementación fracase. Todos en la organización deben asumir un compromiso real con la conciliación, de forma que lo mejor visto y lo más natural pase a ser la búsqueda permanente

de ese equilibrio o integración entre la vida personal, familiar y profesional de todos los empleados. «*Cuando la cultura de la empresa contradice las políticas formales, el empleado será reacio a utilizarlas por miedo a resentimientos por parte de sus colegas y jefes y también por temor a su futuro en la empresa*» (Scarafía, 2005, p. 53).

Debemos considerar la conciliación como una herramienta de gestión y adaptabilidad a las situaciones actuales y no como un objetivo más en la organización. Como reflexionábamos más arriba, implica también pensar en el bienestar de «la persona del empleado», y no en el empleado como un recurso más de la organización. Naturalmente, esta forma de trabajar la conciliación llevará a no tratar exclusivamente a las cuestiones de maternidad y paternidad, sino el proyecto de vida personal de cada empleado.

Algunos criterios a tener en cuenta en el momento de analizar propuestas dirigidas a la conciliación son:

- Que la mayoría (si no todos) los empleados puedan acceder y beneficiarse de ellas:

  > «... las medidas de conciliación deben contribuir a hacer realidad la igualdad de oportunidades en la empresa, evitar situaciones de discriminación y hacer que todos los empleados se sientan, sea cual fuere su sexo o situación familiar, con posibilidad de desarrollar su trayectoria profesional en una compañía, sin tener que renunciar a su desarrollo personal» (Subirats y Sacristán, 2007, p. 138).

  Está claro que hay puestos en los que es más sencillo, por ejemplo, establecer políticas de horarios flexibles. Hay otros, como el formar parte de una línea de producción, que son más rígidos por las propias características del trabajo. A los empleados que ocupen esos puestos de trabajo habrá que ofrecerles otro tipo de políticas que faciliten la conciliación. Se trata de creer firmemente en el principio de

igualdad y dejar de lado los prejuicios a la hora de aceptar el rol que cada persona quiere adoptar en su vida personal y familiar.

- Es fundamental que la dirección crea realmente en la bondad de las políticas de conciliación y apoye con decisión su implementación. El goce de las medidas no puede depender del gerente o directivo de turno. La estrategia de conciliación de una empresa debe ser muy clara y ha de lograrse el compromiso de todos los directivos en su aplicación. Es necesario que en la cúpula directiva haya un convencimiento de los beneficios que una buena gestión en esta materia reporta a la organización y una voluntad real de llevarlas a cabo (Subirats y Sacristán, 2007). De lo contrario, podría generarse recelo entre distintas áreas de la empresa al ver que unos pocos «beneficiados» tienen trato diferente únicamente por las características de liderazgo que tiene su jefe.
- La puesta en marcha de las políticas de conciliación es responsabilidad de todos en la organización, directivos y trabajadores. Los directivos han de asegurarse que el empleado no sienta inhibición para hacer uso de las medidas de conciliación, sino por el contrario, favorecer el disfrute de las mismas y dar ejemplo conciliando ellos mismos. Por su parte, los empleados han de hacer un uso responsable y racional de las políticas, sin caer en abusos.
- Que no requiera de grandes recursos extra o adicionales a los que ya cuenta la empresa. Es probable que si implementar un programa de conciliación requiere de grandes esfuerzos o recursos se demore más en aprobarse por la junta directiva, o directamente quede fuera por requerir grandes inversiones.
- Las medidas deben gestionarse siempre desde el principio de flexibilidad. Las necesidades y posibilidades de cada

persona son muy diferentes, por lo que las políticas deben ser suficientemente flexibles para atender a todas las personas. Se trata de aceptar que las medidas de conciliación no son igual para todos ya que hay colectivos que prefieren cierto tipo de medidas frente a otras, ya sea por una realidad de puesto de trabajo, de organización familiar o por motivos personales.

Como vimos en el apartado anterior, la variedad de políticas que una empresa puede ofrecer son muy diversas en modos, costos y temáticas abordadas. Así, una empresa comprometida con sus empleados y sus familias tiene que usar la creatividad para establecer las políticas de conciliación que más se adecúen a su plantel, sus recursos y sus posibilidades de implementación.

Considero que lo primero y más importante es lo que ya anticipábamos respecto a que la conciliación debe formar parte de la cultura organizacional. Esto no se logra de un día para otro, ya que en muchas empresas implica un cambio cultural muy fuerte, pero hay algo que ayuda mucho a marcar el camino hacia ese cambio: incorporar en el enunciado de la misión y en los valores de la empresa el tema de conciliación. Esta es también una forma de lograr el compromiso de los directivos.

Por otro lado, también tener presente que no hace falta implementar muchas o todas las políticas accesibles, sino aquellas que los empleados más valoren y tengan posibilidad e intención de utilizar. Hay estudios que demuestran que si bien la oferta de políticas de conciliación en las empresas es aún bastante escasa, el uso que los empleados hacen de ellas es aún más bajo (Pasamar y Valle, 2011). Para lograr que la implementación sea exitosa y los empleados perciban que realmente se está pensando en ellos e intentando ayudarles a conciliar su vida personal, familiar y laboral, algunas empresas crean diversos procedimientos de escucha al empleado. Es el caso, por ejemplo de los buzones de sugerencias específicos para este tema, encuestas orientadas

a relevar las necesidades de los empleados en este ámbito o la creación de un comité interdepartamental con el fin de elaborar propuestas concretas de conciliación. Lo importante es identificar las necesidades reales de los empleados y poder ofrecer respuestas acertadas a las mismas.

La Fundación Alares ha realizado en el 2014 un informe que incluye las medidas de conciliación más valoradas por los empleados de las empresas candidateadas (más de 1.200) en los Premios Nacionales Alares a la Conciliación de la vida personal, familiar y laboral. El resultado es el siguiente:

Cuadro 5. Medidas de conciliación más valoradas por los empleados

Medidas de conciliación	%
Flexibilidad horaria	31
Servicios asistenciales para el empleado y su familia (con horas de asistencia gratuita al domicilio)	26
Reducción de la jornada durante los 3 primeros años del bebé (manteniendo el 100% del salario)	18
Permisos de asistencia a reuniones de centros escolares	16
Permisos para acompañamiento de familiares enfermos de cáncer	9

Fuente: Fundación Alares, 2014

Puede ayudar a la empresa a entender lo que valoran los empleados, pero insisto que lo esencial es escuchar a los propios empleados, cada colectivo, y aun mas, cada persona tiene necesidades y requerimientos personales muy diferentes.

Una vez definidas las políticas de conciliación, la empresa debe procurar un claro plan de comunicación al respecto. Todos los empleados en la organización deben tener información sobre las políticas y recursos de que disponen para armonizar la vida personal, familiar y laboral. Para esto, la empresa ha de utilizar todos los medios de comunicación con que cuenta: seminarios,

newsletters, intranet, reuniones departamentales, banners, etc. Puede resultar muy favorable además utilizar estos mismos medios de comunicación para difundir casos puntuales de implementación con éxito de las políticas.

En caso de que algunas medidas puedan ser sólo aplicadas a un sector particular o a una modalidad de contrato puntual, la empresa deberá ser muy clara con el motivo de tal selectividad. Los empleados por su parte deben entender que algunos sectores, por sus características específicas (no todos los trabajos, por ejemplo, pueden ser adaptados a un horario flexible), sean menos propensos a la aplicación de ciertas medidas. Lo importante en estos casos será que los trabajadores perciban el interés de la empresa por compensarles y facilitar otras políticas de conciliación que sí sean aplicables a su sector, y evitar el favoritismo o la parcialidad.

Es importante también capacitar a los empleados y comprometerlos en el buen uso de las políticas de conciliación. Comunicarles las expectativas que tiene la empresa y acordar con ellos que la flexibilidad no es unilateral: necesita ajustes y cesiones mutuas entre empleados y empresa (Scarafía, 2005). Capacitar también a supervisores y gerentes para ayudarles a entender la importancia de la conciliación y porqué ésta constituye una relación ganar-ganar (gana el empleado, gana la empresa, y por ente, cada departamento o sector).

Una vez implementadas las políticas, es importante también realizar el seguimiento de las medidas implementadas y su uso por parte de los empleados. Pueden crearse indicadores de medición o estudios de impacto, por ejemplo. Incorporar un ítem de conciliación en las encuestas de satisfacción de los empleados también puede ser una buena idea. Y comunicar a los empleados los resultados y el estado de situación.

La resistencia y las inseguridades frente al cambio son naturales. Directivos y empleados deben superar esta barrera y no

desanimarse. Surgirán problemas y objeciones que deben ser superadas con una buena comunicación y predisposición en todo el proceso de implementación, teniendo siempre presente el norte al que se quiere llegar.

3.4. Empresas Familiarmente Responsables

Ya nos resulta familiar el término de «Responsabilidad Social Corporativa» (RSC). Como afirma García Echevarría «la empresa no es una institución, organización neutra, y, por tanto, independiente de la estructura de la sociedad. La empresa está inserta en esa sociedad e incide sobre la misma. De la capacidad empresarial para dar respuesta a los problemas de esa sociedad, dependerán también las posibilidades de ésta en cuanto a niveles de satisfacción, calidad de vida y estabilidad social. (...) No puede nadie negar a la empresa, además de su dimensión socio-técnica y económica, una seria influencia en el modelo de sociedad que quiere vivir y desarrollar. En ese sentido es en el que la empresa no es neutral al entorno en el que incide» (García Echevarría, 1982)[5].

De allí que podamos hablar de que la empresa tiene una responsabilidad frente a la sociedad en la que está inserta, por el impacto que su funcionamiento tiene en la sociedad. Impacto que tiene que ver con cuestiones sociales, medioambientales y económicas. La empresa tiene responsabilidad en el sentido de que, como comunidad de personas que es, éstas (las personas que trabajan en la empresa) son las que asumen tal responsabilidad, en especial quienes tienen poder de decisión, es decir, sus directivos y gerentes.

La Comisión de las Comunidades Europeas ha definido la RSC como «*la integración voluntaria, por parte de las empre-*

5 En tesis doctoral de M.ª Elena Ordoñez y Revuelta, 2014, p. 97.

sas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores» (Comisión Europea, 2001).

Es un término que suele aplicarse a las grandes empresas, tal vez porque su impacto es mayor al ser mayor su actividad. Es importante reconocer que todas las empresas, incluso las medianas y las pequeñas, tienen este tipo de responsabilidad. De hecho, es fácil reconocer en empresas pequeñas prácticas que las confirman como socialmente responsables.

Como parte de esta responsabilidad social de las empresas, podemos distinguir un ámbito interno correspondiente a la empresa familiarmente responsable, que es justamente aquella que se toma en serio su responsabilidad hacia el cliente interno facilitando que quienes trabajan allí sean padres, madres e hijos responsables, etc. (Chinchilla y Moragas, 2007). Otros conceptos que se utilizan para definir a las empresas que buscan de una manera u otra la conciliación de sus empleados, son *family-friendly* o *child-friendly*, indicando que son entidades que tienen algún tipo de acción amigable hacia la familia o los hijos. En definitiva, lo que define a una empresa como familiarmente responsable es la posibilidad que tienen sus empleados de tener «vida» antes y después del trabajo, y de integrar sus responsabilidades laborales a su vida personal como un ámbito más (prioritario y necesario, pero uno de otros tantos) de toda persona.

> «Se valora todo lo que pueda ayudar a los empleados a ser mejores y más responsables sobre su propia vida, lo que ayudará a ser también trabajadores adultos y responsables de cara a la empresa. Se pregunta también por los beneficios extrasalariales (seguros médicos, planes de pensiones, etc.) y los servicios familiares (guarderías o cheques guardería, información sobre centros de día, ayuda psicológica o financiera)» (Chinchilla, 2008, p. 3).

En definitiva, son empresas familiarmente responsables aquellas que tienen una cultura y valores pro de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus empleados, concretando políticas y medidas concretas orientadas a este fin, disponibles para todos (recordemos que no se trata de dar por igual a cada uno, sino de ofrecer políticas desiguales para colectivos desiguales; lo prioritario es cubrir las necesidades de cada trabajador en particular). Conforme hemos analizado a lo largo de todo este trabajo, aquellas que están verdaderamente comprometidas con sus empleados.

Para lograr sostenibilidad en las políticas de conciliación y asegurar una correcta implementación, han surgido distintas iniciativas de reconocimiento a empresas familiarmente responsables, a modo de «certificados de calidad» de los procesos en las empresas. Son ejemplo de ello el Certificado EFR otorgado por el Ministerio de Trabajo y promovido por Fundación Mas-Familia, el sello Reconcilia que otorga AMEDNA, o los Premios Nacionales de la Fundación Alares.

Lo interesante de este tipo de certificados es que son una innegable ayuda para las empresas que quieren comprometerse con la conciliación de la vida personal, familiar y profesional de sus empleados. El proceso de certificación y renovación de los certificados o sellos brinda orientación a la empresa sobre las mejores políticas a implementar y le ayuda a realizar un seguimiento y control exhaustivo de su implementación en todas las áreas y niveles de la organización. A través de las auditorías, se brinda además una retroalimentación esencial para seguir mejorando y ajustando las políticas y medidas orientadas a la conciliación.

4
Conclusiones

Es necesario reflexionar acerca de la persona, la familia y el trabajo para adentrarnos en el profundo significado de conciliar la vida personal, familiar y laboral. Trabajo, familia y vida personal son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en el ser humano.

No hay que olvidar que familia y trabajo son sólo dos dimensiones de la vida de la persona, aunque dos dimensiones prioritarias a las que el ser humano normalmente dedica mucho tiempo. Cuando hablamos de la necesidad de integrar los diferentes ámbitos de la vida, nos referimos a éstos, pero sin dejar de lado otros como el espiritual, el comunitario, el recreativo, el social. Si el objetivo último de la conciliación es la felicidad personal, entonces debemos tener en cuenta la integridad de la persona. En mi investigación he descubierto –con un poco de decepción– que en la práctica hay grandes incoherencias respecto al verdadero sentido de la conciliación. La implementación de algunas políticas de flexibilización parecen a veces orientadas a que el empleado trabaje más e intensamente, y no a la búsqueda de armonizar las diferentes instancias de su vida. Por otro lado, grandes empresas que se jactan de cuidar a sus empleados y promover la conciliación, al fin de cuentas sólo ofrecen aquello que

está legislado y calculan indicadores de conciliación que no son del todo claros.

Es necesario instalar en la sociedad una reflexión seria y profunda, y una acción más concreta a fin de redescubrir el valor de la familia como bien personal y social fundamental. La familia es una institución digna de ser protegida y promovida desde el Estado, pero también desde otras instancias como la empresa y las demás instituciones sociales. No obstante, el primer promotor de la familia ha de ser la persona. En la medida en que ésta tenga un enfoque vital orientado hacia su familia como realidad prioritaria en su vida, se podrá construir una sociedad también orientada a las familias.

Por eso, no debemos olvidar que conciliar vida profesional con vida familiar es también y ante todo una responsabilidad personal. Es la persona quien define las prioridades en su vida y quien actúa en consecuencia. A veces podemos vernos en la tentación de adjudicar culpas de la no conciliación exclusivamente al Estado y a la Empresa, pero somos gestores de nuestras vidas y como tales, responsables de nuestro destino: a cada uno le corresponde la responsabilidad de priorizar estas dimensiones y equilibrarlas. El conflicto surge muchas veces por la manera en que la persona combina familia y trabajo. Hay personas que separan estos ámbitos totalmente, como si fueran dos entidades independientes la una de la otra. En cambio, considerar el tema como dos realidades que se inter-relacionan y enriquecen mutuamente refleja que la vida personal es una y que todo lo que se hace en la empresa ha de ayudar a la familia y lo que se hace en la familia revierte en el trabajo. Es allí donde entra el desafío de integración y creo que es un tema central que propongo como eje de investigaciones futuras. Creo que sería interesante también promover investigaciones desde el área de ética empresarial relacionando la conciliación como una colaboración de la empresa a la búsqueda y cumplimiento de la misión personal de cada persona.

La preocupación por conciliar vida personal, familiar y laboral debe estar presente en todo ámbito de trabajo como consecuencia ineludible del compromiso asumido tanto por la empresa al ofrecer un puesto de trabajo, como por el empleado al disponer de su talento para trabajar en la empresa. Veíamos cómo la empresa cuenta con diferentes herramientas para facilitar y potenciar el compromiso de sus empleados, entre las cuales se encuentran las estrategias de conciliación. En la sociedad actual los empleados valoran cada vez más la flexibilidad y el buen ambiente de trabajo como parte del salario emocional que reciben a cambio de su desempeño; las políticas de conciliación pueden tener un peso importante en este sentido. Hemos analizado cómo la conciliación trae consigo muchos beneficios para la empresa, pero no hay que olvidar que el motivo último de las políticas de conciliación ha de ser la satisfacción de necesidades trascendentales del ser humano que le orienten a su felicidad.

Aunque hemos centrado nuestra atención especialmente en la empresa como agente necesario y responsable de la conciliación de sus empleados, no hay que olvidar el aporte insustituible que tienen el estado, el tercer sector, la familia y la propia persona. La persona, con su accionar cotidiano y las decisiones diarias; la familia asumiendo juntos el proyecto familiar como una coresponsabilidad real, el estado, particularmente desde el marco legislativo y la promoción de una política familiar acorde; el tercer sector, mediante la estructuración y solución de demandas e iniciativas de la sociedad civil; las empresas, desde un cambio cultural que apoye a la familia y que se traduzca en mayor flexibilidad conforme las necesidades de sus empleados... Sólo con el compromiso y aporte de cada agente será posible establecer una verdadera cultura de conciliación donde todas las personas puedan alcanzar un armonioso equilibrio entre sus responsabilidades personales, familiares y laborales, evitando que alguna de

sus dimensiones personales quede descuidada o desatendida por una excesiva ocupación hacia otra dimensión.

Quisiera aquí comentar que, para mi sorpresa, me he encontrado con muy escasa bibliografía respecto al rol del tercer sector en las cuestiones de conciliación. Me ha llamado muchísimo la atención el hecho de que ni siquiera se nombre su intervención y apoyo en estos temas, cuando a mi entender, es mucho lo que desde allí se está trabajando y se puede aún trabajar. Quedaría abierto aquí un interesante foco para futuras investigaciones.

En el desarrollo de este trabajo se dedica un apartado concreto a los cambios en el rol de la mujer sobre la conciliación. Si bien era inevitable por ser éste el origen del conflicto que surge entre el ámbito personal, familiar y laboral, tiene también como fin resaltar que la conciliación es un tema de todos. En la medida que el hombre también entre en el circuito de conciliación, la mujer también verá beneficiada su posición hacia el equilibrio e integración de estos tres ámbitos. Hay una clara tendencia a realizar investigaciones y campañas de concienciación en este aspecto.

Desde la óptica de la empresa, las posibilidades de ofrecer medidas orientadas a la conciliación de sus empleados es prácticamente infinita: tantas posibilidades como personas y empresas hay. La lista de alternativas que hemos dado es extensa y concreta, a fines de facilitar a los empresarios de grandes, medianas y pequeñas empresas diferentes posibilidades conforme a los recursos y características propias de cada organización y de cada sector. Contamos así con: (1) estrategias de bajo coste y fácil implementación; (2) otras de bajo coste pero con mayor complejidad en su gestión; (3) medidas de alto coste y simple implementación y; finalmente, (4) posibilidades de alto coste y alta complejidad.

Suele pensarse en las políticas de conciliación como si fuera un tema únicamente de las grandes empresas. De hecho, la

bibliografía disponible pareciera afirmarlo; he echado en falta material orientado a las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, no depende del tamaño, sino que el desafío de cada empresa será analizar el impacto que cada política tendría en sus empleados y poder así decidir qué estrategia ofrecer. No existen recetas mágicas, ni tampoco se requiere de grandes políticas o complejos procedimientos. Muchas veces la conciliación depende más de una buena actitud y disposición por parte de directivos y empleados, que de la implementación de grandes soluciones. Recordemos que lo esencial es contar con una comunicación abierta, fluida y permanente para conocer las necesidades reales de los empleados y orientar las medidas de conciliación con ese norte. Si bien son muchas las formas en que la empresa (grande, mediana o pequeña) puede colaborar en que sus empleados armonicen vida personal, familiar y profesional, animamos a los directivos a comenzar por estrategias simples, de alto impacto en la plantilla y de resultados a corto plazo a fin de favorecer una percepción positiva por parte de los empleados en que la empresa realmente se preocupa por ellos. Es cierto que hay ciertas opciones que requieren de mayores recursos (ya sea por necesitar más tiempo para su coordinación o por requerir una inversión de dinero) pero, pueden dejarse esas alternativas como un segundo paso en el camino hacia la conciliación.

Un elemento clave para que la implementación sea exitosa (ha sido repetidamente señalado en estas páginas) es que los directivos de la organización estén involucrados en la cuestión. Deben ser los primeros en dar el ejemplo conciliando ellos mismos y promoviendo entre sus empleados el aprovechamiento y disfrute de las políticas ofrecidas por la empresa. En un ambiente donde esto no sucede, los empleados pueden percibir que en caso de hacer uso de tales políticas, será mal visto y penalizado por su jefe. Este es un aspecto de la conciliación que no hemos

trabajado en forma explícita pero que sí hemos dejado ver entre líneas. Me refiero a algunas consecuencias de la falta de conciliación. En palabras de Mariano Morelli:

> «... cuando una sociedad pone a las personas ante la disyuntiva de tener que elegir de manera excluyente entre la atención de la familia y la actividad laboral para terceros, tiende naturalmente a producir hogares desatendidos, necesidades básicas insatisfechas, frustración personal y envejecimiento demográfico, entre otras tantas consecuencias» (Morelli, 2005, p. 2).

La verdadera conciliación en las empresas se dará cuando los empresarios entiendan que ésta es un valor para las personas que trabajan en su organización, pero que también es un valor para la empresa. «*Ganan las personas, pero gana la organización que puede contar con buenos profesionales con deseos de trabajar en ella*» (Paz Paz, 2009, p. 189).

Quisiera concluir citando al Papa Francisco que en su última encíclica publicada recientemente nos dice:

> «Para que pueda hablarse de un auténtico desarrollo, habrá que asegurar que se produzca una mejora integral en la calidad de vida humana, y esto implica analizar el espacio donde transcurre la existencia de las personas. Los escenarios que nos rodean influyen en nuestro modo de ver la vida, de sentir y de actuar». (Francisco, 2015, n. 147)

Dos espacios esenciales en los que transcurre la existencia son la familia y el trabajo. Si la forma en que vivimos ambos espacios define el modo de ver la vida, de sentir y de actuar, toda acción orientada a mejorar esos escenarios vitales, por más pequeña que sea, ya vale la pena y acerca al hombre a su plenitud.

Índice
de figuras y cuadros

Figura 1: Piezas de la conciliación 46
Figura 2: Integración de los cuatro agentes 74
Figura 3: Ventajas de implementar políticas de conciliación ... 99
Figura 4: Espiral ascendente de las ventajas de la conciliación 100

Cuadro 1: Relación ideal entre familia y trabajo según sexo 77
Cuadro 2: Ideal de relación familia-trabajo según se tenga o no hijos < 6 años 84
Cuadro 3: Consecuencias de la falta de conciliación 87
Cuadro 4: Análisis de políticas de conciliación según coste y dificultad 116
Cuadro 5: Medidas de conciliación más valoradas por los empleados 121

Bibliografía

Abril, P.; Amigot, P.; Botía, C.; Domínguez-Folgueras, M.; González, M.J.; Jurado-Guerrero, T.; Lapuerta, I.; Martín-García, T. y Monferrer, J. y Seiz, M. (2015). «Ideales igualitarios y planes tradicionales: análisis de parejas primerizas en España». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, vol. 150, pp. 3-22. Versión digital: http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.150.3.

Administración General del Estado. *Plan Concilia. Plan Integral para la Conciliación de la vida personal y laboral en la Administración*. Versión electrónica (consultado en julio 2015): http://www.seap.minhap.gob.es/web/areas/funcion_publica/iniciativas/concilia.html.

Alberdi, I. (2013). «El trabajo remunerado de las mujeres y su impacto en la vida familiar». *Revista ARBOR,* nº CLXXVI, pp. 195-238.

Albert López-Ibor, R.; Escot Mangas, L.; Fernández Cornejo, J.A. y Palomo Vadillo, M.T. (2010). «Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa». *Cuadernos de Trabajo Escuela Universitaria de Estadística*, nº 2/2010.

Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra (2010). *Guía para PYMES en conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Una herramienta para la competitividad.* Navarra. Versión digital: http://www.amedna.com

Bardales, S.; Dianderas, C.; Mitau, C. y Stevenazzi, M. (2014). *El significado del trabajo en el contexto de los derechos humanos y derechos de la familia*. Trabajo grupal para la asignatura «Derechos Humanos y Derechos de la Familia» del Máster en Matrimonio y Familia de la Universidad de Navarra.

Benedicto XVI (2009). *Caritas in veritate*. Versión electrónica: http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/es/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas_in_veritate.html.

Blasco de Luna, F.J. (dir.) (2012). *Informe ADECCO sobre absentismo.* Grupo Adecco – Universidad Carlos III, Madrid – Garrigues Abogados y Asesores Tributarios – IESE Universidad de Navarra – Confederación Española de Organizaciones Empresariales – Fremap MATEPSS. http://www.adecco.es/SalaPrensa/EstudiosAdecco.aspx.

Cabré Pla, A. (2007). *Cuatro aproximaciones explicativas a las tendencias de nupcialidad y fecundidad*. En Cabré Pla, A. (dir.). *La constitución familiar en España*. Bilbao: Fundación BBVA, pp. 17-38.

Cafarra, C. (2002). *Sexualidad a la luz de la antropología y de la Biblia*. Madrid: RIALP.

Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE. Entrevista a Nuria Chinchilla. Barcelona, 2008. Fuente: Zenit.org

Chinchilla, N. y Moragas, M. (2007). *Dueños de nuestro destino*. *Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal.* Barcelona: Ariel.

Chinchilla, N. y León, C. (2007). *Guías de Buenas Prácticas de Empresa Flexible*. Madrid: Unión Europea. Fondo Social Europeo.

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.

Díez Rodríguez, F. (2007). «El trabajo y la vida». *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 10, 1/07, pp. 35-81.

Escrivá de Balaguer, J. (2001). *Es Cristo que pasa*, México D.F.: Minons.

Fantova, F. (2008). *Tercer Sector y Política Social.* Documento de referencia para las sesiones sobre «Conceptos básicos en torno al denominado Tercer Sector» y «Estado social, mercado y entidades del Tercer Sector» del VI Plan de Formación Superior en Servicios Sociales del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid y el IMSERSO (2007-2008).

Francisco (2015). *Laudato si'*. Versión electrónica: http://m.vatican.va/content/francescomobile/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica_laudato-si.html.

Freile, G. (2006). «Conciliar familia y trabajo ¿Buscas una receta? ¡No hay! (por suerte)». *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, pp. 54-58.

Fundación Alares (2014). *Medidas para la conciliación más implantadas en las empresas españolas. Premios Nacionales Alares a la*

Conciliación de la vida laboral, familiar y personal y a la Responsabilidad social. Evolución 2007-2013. Barcelona: Fundación Alares.

Fundación de PwC, Instituto de Innovación Social de ESADE, Fundación La Caixa (2012). *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*.

Fundación MásFamilia y Compensa Capital Humano (2012). *1000-1 Recetas para Conciliar. Estudio sobre la aplicación de las medidas de conciliación en las empresas*. Madrid.

Gan, F. y Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC.

Gestionando el compromiso con la empresa: combatir el absentismo (2010). IESE-IRCO en colaboración con Metaplacement, Groupama Seguros, Grupo Eulen.

Gómez Urrutia, V. y Jiménez Figueroa, A. (2015). «Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo-familia: medios para mejorar la equidad de género», *Polis* (en línea), 40/2015, Publicado el 17 mayo 2015. http://polis.revues.org/10784.

Greenhaus, J.H.; Collins, K.M. y Shaw, J.D. (2004). En O'Driscoll, M.; Kalliath, T. y Brough, P., *Workfamily balance: The direct and indirect effects of colleague and family support*, Paper presented to the 11th National Conference of the New Zealand Organizational Development Network.

Hervada, J. (1987). *Elementos de derecho constitucional canónico*, vol. 1. Universidad de Navarra.

Iglesias de Ussel, J. (dir.) (2009). *Matrimonios y parejas jóvenes. España 2009*. Dossier de prensa. Fundación SM.

Instituto Nacional de Estadística (2011). *Encuesta de empleo del tiempo 2009-2010*. Versión electrónica: http://ine.es (consultado en agosto 2015).

Instituto Nacional de Estadística (2014). *Mujeres y hombres en España*. Versión electrónica: http://ine.es (consultado en agosto 2015).

Juan Pablo II (1981). *Laborem Excersens*. Versión electrónica: http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html

Juan Pablo II (1991). *Centessimus Annus.*Versión electrónica: http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html

Kliksberg, B. (2006). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Lagomarsino, R. y Cardona, P. (2003). *Relationships among leadership, organizational commitment and OCB in Uruguayan Health Institution*. Working Paper, 2003. IESE Business School.

Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. BOE nº 266, de 6 de noviembre 1999.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE nº 71, de 23 de marzo 2007.

Llaneza Álvarez, F.J. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. España: Lex Nova.

Llano Cifuentes, C. (1994). *El postmodernismo en la empresa*. México: McGrawHill.

López de Heredia, D. y Montoro Gurich, C. (2009). *Demografía: lecciones en torno al matrimonio y a la familia.* Versión electrónica. Valencia: Tirant lo Blanch. (Manuales).

López López, M.T. (2011). *Política y Familia.* Simposio de Doctrina Social de la Iglesia organizado por la Comisión de Pastoral Social de la Conferencia Episcopal Española. Madrid: Fundación Pablo VI, 12-14 de septiembre de 2011.

López Moratalla, N. y González de la Tajada, I. (2013). Manual de la asignatura Biología de la Personalidad del Máster en Matrimonio y Familia. Curso académico 2013-2014. Universidad de Navarra.

Maganto, J.M.; Etxeberría J. y Porcel, A. (2010). «La corresponsabilidad entre los miembros de la familia, como factor de conciliación». *Educatio Siglo XXI,* vol. 28, nº 1, pp. 69-84, Universidad del País Vasco.

Marbán Gallego, V. (2007). *Tercer Sector, Estado de Bienestar y Política Social*. Universidad de Alcalá. *Working Paper*.

Martínez Echevarría, M.A. (1996). *Persona y Empresa. Estudios sobre el Catecismo de la Iglesia Católica*. Madrid: AEDOS.

Martínez Echevarría, M.A. (2011). «Repensando el trabajo». En Montoro, C. y López, D. (eds.). *Familias con dos sueldos y tres trabajos.* Pamplona: Instituto de Ciencias para la Familia, Servicios de Publicaciones de la Universidad de Navarra, pp. 9-24.

Meil, G. (2011). *Individualización y solidaridad familiar.* Obra Social «La Caixa». Versión electrónica: http://www.tendencias21.net/libros/Individualizacion-y-solidaridad-familiar_a276.html?com

Meil, G.; García Sainz, C.; Luque, M. A. y Ayuso, L. (2007). *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas.* Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Versión electrónica en www.uam.es

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014). Informe *Sistema estatal de indicadores de la educación.* Edición 2014. Versión electrónica: http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/indicadores-educativos/seie-2014/seie2014-web.pdf?documentId=0901e72b819cf31e (consultado en agosto 2015)

Montoro, C. y Barrios, G. (2008). *Políticas Familiares y Políticas Sociales*. Pamplona: EUNSA.

Montoro, C. (coord.) (2013). *La familia, recurso de la sociedad*. Pamplona: Instituto de Ciencias para la Familia, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra. Versión electrónica: http://hde.handle.net/10171/37185.

Montoro, C. (2013). «Relaciones entre familia y trabajo». En Montoro, C. (coord.). *La familia, recurso de la sociedad*. Pamplona: Instituto de Ciencias para la Familia, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, pp. 127-155. Versión electrónica: http://hde.handle.net/10171/37179.

Montoro, C. (2014). *¿Conciliar es todo beneficios? Perspectivas desde el ámbito de la empresa.* Clase Presencial del Máster en Matrimonio y Familia, Universidad de Navarra, junio 2014, Pamplona, España.

Montoro, C. y Lopez de Heredia, D. (2003). «Conflictos sociológicos e integración familiar. Éxitos y fracasos de políticas generales demográficas y familiares», en AA.VV. *La familia protagonista*, Comisión Organizadora del Congreso Nacional de la Familia, Caja Navarra, pp. 72-95.

Observatorio efr, Fundación Mas Familia Tatum y Fundación Adecco (2010). *El compromiso en el siglo XXI se escribe con c de conciliación*. Madrid.

Observatorio efr, Fundación MasFamilia y Fundación Adecco (2009). Informe *El absentismo laboral: El colesterol de la empresa*. Versión electrónica en www.observatorioefr.org

OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development. *Doing Better for families*, 27 de abril de 2011. Disponible en internet: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/doing-better-for-families_9789264098732-en#page1

Ordoñez y Revuelta, M.E. (2014). *La Integración familia y trabajo: clave para el desarrollo de la persona. Estudios de los factores predictivos de la satisfacción con la integración en Argentina*. Tesis Doctoral inédita del Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra.

Pasamar, S. y Valle, R. (2011). «Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad?». *Universia Business Review*, vol. 29, pp 14-31. Madrid: Portal Universia.

Paz Paz, M. (2009). «Las empresas y la conciliación». En Román-Onsalo, M. (coord.). *Manual de agentes de igualdad.* Sevilla: Diputación de Sevilla, pp. 187-199.

Ponce Nuñez, J.M. (2007). *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones.* Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.

Ponce Núñez, J.M. (2007). «La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados». *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 10, 1/07, pp. 181-208.

Rivero Recuenco, A. (dir.) (2008). *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones.* Madrid: Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.

Scarafia, Mª L. (2005). *Empresa y Familia, ¿apoyo o conflicto?* Trabajo final de la licenciatura en Ciencias Empresariales de la Universidad Austral. Argentina.

Sellés, F. (2011). *Antropología para inconformes. Una antropología abierta al futuro*. Madrid: Rialp.

Soto, M.J. (2011). «Conciliación y creatividad personal». En Montoro, C. y López, D. (eds.), *Familias con dos y tres trabajos*, Pamplona: Servicios de Publicaciones de la Universidad de Navarra, pp. 63-83.

Subirats, D. y Sacristán, J. (2007). «Las medidas de conciliación y flexibilidad laboral para la igualdad en las empresas». En AA.VV. *Igualdad y Empresa.* Madrid: Pearson Educación, pp. 134-148.

Vázquez de Prada, M. (2008). *Historia de la familia contemporánea. Principales cambios en los siglos XIX y XX*. Madrid: Rialp.

Biblioteca de Ciencias para la Familia

Documentos del Instituto de Ciencias para la Familia (DIF)

Dif 1. EL PACTO CONYUGAL
Pedro-Juan Viladrich
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2002 (4ª ed.), 80 págs.

Dif 2. SEXUALIDAD A LA LUZ DE LA ANTROPOLOGÍA Y DE LA BIBLIA
Carlo Caffarra
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2002 (4ª ed.), 57 págs.

Dif 3. EDUCACIÓN DE LA SEXUALIDAD
Víctor García Hoz
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2002 (4ª ed.), 57 págs.

Dif 4. MADUREZ PERSONAL Y AMOR CONYUGAL
Aquilino Polaino-Lorente
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2006 (6ª ed.), 98 págs.

Dif 5. LIBERTAD, NATURALEZA Y COMPROMISO EN EL MATRIMONIO
Javier Hervada
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2002 (3ª ed.), 34 págs.

Dif 6. COMUNICACIÓN HOMBRE-MUJER
Análisis tipológico desde la perspectiva de las actitudes sociales
Enrique Martín López
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2002 (3ª ed.), 68 págs.

Dif 7. DROGODEPENDENCIA Y CRISIS CONYUGALES
Julio Bobes
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1991, 58 págs.

Dif 8. CLAVES DE LA INMADUREZ PARA EL MATRIMONIO
Enrique Amat
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2002 (3º ed.), 68 págs.

Dif 9. PADRES LIGHT
Enrique Martín López
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1993 (3ª ed.), 80 págs.

Dif 10. SEXUALIDAD HUMANA Y SACRAMENTALIDAD (I)
Claudio Basevi
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1992, 98 págs.

Dif 11. SEXUALIDAD HUMANA Y SACRAMENTALIDAD (II)
Claudio Basevi
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1992, 100 págs.

Dif 12. ¿QUÉ ES EL EMBRIÓN HUMANO?
Jérôme Lejeune
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1993, 204 págs.

Dif 13. LA COMPLEMENTARIEDAD VARÓN-MUJER. Nuevas hipótesis
Blanca Castilla Cortázar
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1993 (3ª ed.), 104 págs.

Dif 14. LA FAMILIA ANTE EL FISCO
Eusebio González García
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1993, 100 págs.

Dif 15. LAS BODAS. SEXO, FIESTA Y DERECHO
Joan Carreras
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1994, 224 págs. (Nueva Edición Vid. Col. Textos)

Dif 16. DERECHO A LA VIDA Y DERECHO A LA MUERTE
El ajetreado desarrollo del art. 15 de la Constitución
Andrés Ollero
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1994, 125 págs.

Dif 17. SANGRE Y LIBERTAD
Sistemas de parentesco, diversidad cultural y modos de reconocimiento personal
Antonio Moreno
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1994, 153 págs.

Dif 18. INVENTAR LA SEXUALIDAD. Sexo, naturaleza y cultura
Jorge V. Arregui – Carlos Rodríguez Lluesma
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1995, 157 págs.

Dif 19. EMBARAZO Y MATERNIDAD EN LA ADOLESCENCIA
Aquilino Polaino-Lorente – Pedro Martínez Cano
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1995, 132 págs.

Dif 20. LA FAMILIA COMO PRIMERA REALIDAD ECONÓMICA
Familia y estructura de la población europea: un análisis económico
Jean-Didier Lecaillon
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1995, 102 págs.

Dif 21. DIAGNÓSTICO SOBRE EL DERECHO DE FAMILIA
Análisis sobre el sentido y los contrasentidos de las transformaciones contemporáneas del Derecho de familia
Carlos Martínez de Aguirre
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1996, 226 págs.

Dif 22. PERSONA FEMENINA, PERSONA MASCULINA
Blanca Castilla Cortázar
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2004 (2ª ed.), 124 págs.

Dif 23. EL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN EN LA UNIÓN EUROPEA
Dolores López de Heredia – Carolina Montoro
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1998, 108 págs.

Dif 24. LA FAMILIA. Documento 40 ONG's
Pedro-Juan Viladrich
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1998 (2ª ed.), 96 págs.

Dif 25. LA CUARTA CONFERENCIA MUNDIAL SOBRE LA MUJER. Un comentario
José Manuel Casas Torres
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1998, 153 págs.

Dif 26. EL EMBRIÓN HUMANO: ESTATUTO BIOLÓGICO, ANTROPOLÓGICO Y JURÍDICO
Livio Melina
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2000, 44 págs.

Dif 27. CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN CONYUGAL
Principales errores psicológicos que la dificultan
Aquilino Polaino-Lorente
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2007 (3ª ed.), 108 págs.

Dif 28. LA PALABRA DE LA MUJER
Pedro-Juan Viladrich
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2000, 98 págs.

Dif 29. EL ACOGIMIENTO FAMILIAR. Aspectos jurídicos y sociales
Neus Caparrós Civera – Iván Jiménez-Aybar
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2001, 222 págs.

Dif 30. MATRIMONIO Y MEDIACIÓN FAMILIAR
Principios y elementos esenciales del matrimonio para la mediación familiar
Javier Escrivá-Ivars
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2001, 148 págs.

Dif 31. EL MODELO ANTROPOLÓGICO DEL MATRIMONIO
Pedro-Juan Viladrich
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2001, 129 págs.

Dif 32. LA SACRAMENTALIDAD DEL MATRIMONIO Y SU EXPRESIÓN CANÓNICA
Tomás Rincón-Pérez
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2001, 91 págs.

Dif 33. EL SER CONYUGAL
Pedro-Juan Viladrich
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2001, 92 págs.

Dif 34. EL SIGNIFICADO ESPONSAL DE LA SEXUALIDAD HUMANA
José María Yanguas
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2001, 40 págs.

Dif 35. LA INSTITUCIÓN DEL MATRIMONIO: LOS TRES PODERES
Pedro-Juan Viladrich
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2005, 93 págs.

Dif 36. EL VALOR DE LOS AMORES FAMILIARES
Pedro-Juan Viladrich
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2005, 108 págs.

Dif 37. LA DIMENSIÓN CONYUGAL DE LA PERSONA:
DE LA ANTROPOLOGÍA AL DERECHO
Juan Ignacio Bañares
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2005, 89 págs.

Dif 38. EMERGENCIA DE LA FAMILIA
Joan Carreras
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2006, 168 págs.

Dif 39. CUIDAR Y DEFENDER LA VIDA
Augusto Sarmiento
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2006, 128 págs.

Dif 40. CONSTITUCIÓN, DERECHO AL MATRIMONIO Y UNIONES
ENTRE PERSONAS DEL MISMO SEXO
Carlos Martínez de Aguirre Aldaz – Pedro de Pablo Contreras
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2007, 112 págs.

Dif 41. EL MATRIMONIO: AMOR, DERECHO Y VIDA DE FE
Juan Ignacio Bañares
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2008, 97 págs.

Dif 42. EL MATRIMONIO INVERTEBRADO: EVOLUCIÓN Y CRÍTICA DE LA LEGISLACIÓN
MATRIMONIAL EN ESPAÑA (1981-2011)
José Gabriel Martínez de Aguirre Aldaz
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2012, 128 págs.

Textos

ELEMENTOS PARA UNA FILOSOFÍA DE LA FAMILIA
Francesco D'Agostino
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2002 (2ª ed.), 163 págs.
(Nueva Edición Vid. infra: *Filosofía de la familia*)

FILOSOFÍA DEL HOMBRE. Una antropología de la intimidad
Jorge V. Arregui – Jacinto Choza
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2002 (5ª ed.), 506 págs.

ANTROPOLOGÍA DE LA SEXUALIDAD
Jacinto Choza
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1991, 293 págs.

SEXO Y CULTURA. Análisis del comportamiento sexual
AQUILINO POLAINO-LORENTE
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1992 (2ª ed.), 240 págs.

OCHO LECCIONES SOBRE EL AMOR HUMANO
TOMÁS MELENDO GRANADOS
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2002 (4ª ed.), 191 págs.

TEXTOS DE SOCIOLOGÍA DE LA FAMILIA.
Una relectura de los clásicos (Linton, Tönnies, Weber y Simmel)
ENRIQUE MARTÍN LÓPEZ
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1993, 256 págs.

TERAPIA FAMILIAR Y CONYUGAL. Principios, modelos y programas
AQUILINO POLAINO-LORENTE – DOMINGO GARCÍA VILLAMISAR
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1993, 375 págs.

VARÓN Y MUJER. LA RESPUESTA DE LA BIBLIA
GONZALO ARANDA
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1991, 331 págs.

TEOLOGÍA DEL CUERPO Y DE LA SEXUALIDAD
VV.AA.
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1991, 546 págs.

CÓMO FORMARSE EN ÉTICA A TRAVÉS DE LA LITERATURA. Análisis estético de obras literarias
ALFONSO LÓPEZ QUINTÁS
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2008 (3ª ed.), 348 págs.

DINÁMICA DE LA COMUNICACIÓN EN EL MATRIMONIO. Pautas de evaluación
DAVID ISAACS
EUNSA, Pamplona 1991 (2ª ed.), 168 págs.

AGONÍA DEL MATRIMONIO LEGAL.
Una introducción a los elementos conceptuales básicos del matrimonio
PEDRO-JUAN VILADRICH
EUNSA, Pamplona 2010 (5ª ed.), 204 págs.

FUNDAMENTOS DE ANTROPOLOGÍA. Un ideal de la excelencia humana
RICARDO YEPES STORK – J. ARANGUREN ECHEVERRÍA
EUNSA - ICF, Pamplona 2009 (6ª ed.), 384 págs.

EL IMPACTO DEL NIÑO AUTISTA EN LA FAMILIA
AQUILINO POLAINO-LORENTE – EDELMIRA DOMÈNECH LLABERÍA – FRANCESC CUXART
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1997, 153 págs.

LAS RENTAS FAMILIARES EN EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE LAS PERSONAS FÍSICAS
FRANCISCO CAÑAL
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1997, 265 págs.

O CONSENTIMENTO MATRIMONIAL: VALIDADE E NULIDADE.
Técnicas de qualificação e exegese das causas de nulidade (CC. 1095 a 1107 do CIC)
PEDRO-JUAN VILADRICH
José A. Marques (editor), Braga 1997, 332 págs.

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA Y PSICOPATOLÓGICA DE LA FAMILIA
AQUILINO POLAINO LORENTE – PEDRO MARTÍNEZ CANO
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2003 (2ª ed.), 343 págs.

EL CONSENTIMIENTO MATRIMONIAL
Técnicas de calificación y exégesis de las causas canónicas de nulidad (cc. 1095 a 1107 CIC)
PEDRO-JUAN VILADRICH
EUNSA, Pamplona 1998, 362 págs.

LAS BODAS. SEXO, FIESTA Y DERECHO (2ª edición, corregida y aumentada)
JOAN CARRERAS
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1998, 343 págs.

DIVERSIDAD REGIONAL DE LOS MODELOS DE FEMINIDAD EN ESPAÑA
Una explicación desde las ciencias sociales
ANTONIO MORENO
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1998, 198 págs.

LA NUPCIALIDAD EN NAVARRA. Análisis socio-demográfico, 1975-1991
Carolina Montoro
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1998, 280 págs.

EL ÉXTASIS DE LA INTIMIDAD. Ontología del amor humano en Tomás de Aquino
Juan Cruz Cruz
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1999, 254 págs.

ENVEJECIMIENTO DEMOGRÁFICO Y MORTALIDAD EN NAVARRA (1975-1991)
Dolores López de Heredia
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1999, 284 págs.

EL ORIGEN HISTÓRICO DE UN SISTEMA DE HEREDERO ÚNICO.
El prepirineo navarro (1540-1739)
Antonio Moreno Almárcegui – Ana Zabalza Seguín
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 1999, 431 págs.

LA COMUNICACIÓN EN LA PAREJA. Errores psicológicos más frecuentes
Aquilino Polaino-Lorente – Pedro Martínez Cano
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2002 (2ª ed.), 302 págs.

FAMILIA Y SOCIEDAD. Una introducción a la Sociología de la Familia
Enrique Martín López
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2000, 297 págs.

¿QUÉ PUEDE HACER EL MÉDICO POR LA FAMILIA DEL ENFERMO?
El impacto del enfermo en la familia
Aquilino Polaino-Lorente et al.
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2000, 167 págs.

MANUAL DE SOCIOLOGÍA DE LA FAMILIA
Pierpaolo Donati
EUNSA, Pamplona 2003, 430 págs.

FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA DE LA PERSONALIDAD
A. Polaino-Lorente – J. Cabanyes Truffino – A. Del Pozo Armentia
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2007 (2º ed.), 575 págs.

ANTROPOLOGÍA DE LA AFECTIVIDAD
Antonio Malo
EUNSA, Pamplona 2004, 238 págs.

EL AMOR CONYUGAL ENTRE LA VIDA Y LA MUERTE
La cuestión de las tres grandes estancias de la unión
Pedro-Juan Viladrich
EUNSA, Pamplona 2005 (2ª ed.), 161 págs.

LA FAMILIA COMO ÁMBITO EDUCATIVO
Aurora Bernal (ed.)
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2009 (2ª ed.), 208 págs.

AL SERVICIO DEL AMOR Y DE LA VIDA
Augusto Sarmiento
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2006, 288 págs.

ANTROPOLOGÍA PARA INCONFORMES
Juan Fernando Sellés
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2011 (3ª ed.), 670 págs.

FILOSOFÍA DE LA FAMILIA
Francesco D'Agostino
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2007, 272 págs.

FAMILIA Y CAMBIO SOCIAL EN LA ESPAÑA DEL SIGLO XX
Carolina Montoro Gurich (dir.), Dolores López Hernández, Neus Caparrós Civera
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2006, 288 págs.

EDUCAR HIJ@S INTERACTIV@S. Una reflexión práctica sobre las pantallas
Fernando García Fernández – Xavier Bringué Sala
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2007, 134 págs.

CEREBRO DE MUJER Y CEREBRO DE VARÓN
Natalia López Moratalla
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2009 (2ª ed.), 125 págs.

POLÍTICAS FAMILIARES. Marco conceptual y su manifestación socio-laboral en España
Carolina Montoro Gurich y Guillermo Barrios Baudor (Dirs.)
EUNSA (Col. Astrolabio – Familia), Pamplona 2008, 317 págs.

HISTORIA DE LA FAMILIA CONTEMPORÁNEA. Principales cambios en los siglos XIX y XX
Mercedes Vázquez de Prada
Ediciones Rialp, S.A., Madrid 2008, 222 págs.

EL PROCESO CONTENCIOSO DECLARATIVO DE NULIDAD DE MATRIMONIO CANÓNICO
Javier Escrivá-Ivars
EUNSA (Col. Tratados y Manuales), Pamplona 2010 (2ª ed.), 207 págs.

LA REALIZACIÓN PERSONAL EN EL ÁMBITO FAMILIAR
Gerardo Castillo
EUNSA (Col. Astrolabio – Familia), Pamplona 2009, 262 págs.

DEMOGRAFÍA. Lecciones en torno al matrimonio y a la familia
Dolores López, Carolina Montoro
Editorial Tirant lo Blanch
Valencia 2009, 318 págs.

NACIDOS DIGITALES: Una generación frente a las pantallas
Xavier Bringué Sala, Charo Sádaba Chalezquer (Coords.)
Ediciones Rialp, S.A. Madrid 2009, 246 págs.

CUESTIONES BÁSICAS DE BIOÉTICA
Antonio Pardo
Ediciones Rialp, S.A. Madrid 2010, 182 págs.

LA FAMILIA, TRANSMISORA DE LA FE. Textos de Benedicto XVI y comentarios
Augusto Sarmiento – Javier Escrivá (Eds.)
EUNSA (Col. Astrolabio – Familia). Pamplona 2013, 151 págs

LOS PROCESOS MATRIMONIALES EN LA IGLESIA
Joaquín Llobell
Ediciones Rialp. Madrid 2014, 424 págs.

LA FAMILIA EN EL MAGISTERIO DE BENEDICTO XVI
Javier Escrivá - Augusto Sarmiento (Eds.)
Ediciones Rialp. Madrid 2015, 284 págs

YO Y LOS OTROS. DE LA IDENTIDAD A LA RELACIÓN
Antonio Malo
Ediciones Rialp. Madrid 2016

Obras de consulta

ENCHIRIDION FAMILIAE
Textos del Magisterio Pontificio y Conciliar sobre el Matrimonio y la Familia (siglos I-XX)
(2ª edición corregida y aumentada) (10 vols.)
Augusto Sarmiento – Javier Escrivá-Ivars
EUNSA, Pamplona 2003, 8.410 págs.

MASCULINIDAD Y FEMINIDAD EN EL MUNDO DE LA BIBLIA
VV.AA.
Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 1989, 933 págs.

MASCULINIDAD Y FEMINIDAD EN EL MUNDO DE LA PATRÍSTICA
VV.AA.
Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 1989, 341 págs.

EL DERECHO DE VISITA. Teoría y praxis
VV.AA.
EUNSA, Pamplona 1982 (2ª ed.), 454 págs.

EL HOGAR Y EL AJUAR DE LA FAMILIA EN LAS CRISIS MATRIMONIALES
Bases conceptuales y criterios judiciales
VV.AA.
EUNSA, Pamplona 1986, 368 págs.

CONVENIOS REGULADORES DE LAS RELACIONES CONYUGALES, PATERNO-FILIALES Y PATRIMONIALES EN LAS CRISIS DEL MATRIMONIO
VV.AA.
EUNSA, Pamplona 1989 (2ª ed.), 445 págs.

EL MATRIMONIO Y SU EXPRESIÓN CANÓNICA ANTE EL III MILENIO
Actas X Congreso Internacional de Derecho Canónico
Pedro-J. Viladrich, Javier Escrivá-Ivars, Juan Ignacio Bañares, Jorge Miras (dirs.)
EUNSA, Pamplona 2000, 1600 págs.

VIVIR Y MORIR CON DIGNIDAD. Temas fundamentales de bioética en una sociedad plural
Ana Marta González, Elena Postigo, Susana Aulestiarte (eds.)
EUNSA, Pamplona 2002, 206 págs.

ESTUDIOS SOBRE LA SEXUALIDAD EN EL PENSAMIENTO CONTEMPORÁNEO
AA.VV.
Navarra Gráfica Ediciones, Pamplona 2002, 1114 págs.

Clásicos de Matrimonio y Familia

LA ESENCIA DEL AMOR
Dietrich von Hildebrand
EUNSA, Pamplona 1998, 430 págs.

UNA CARO. Escritos sobre el matrimonio
Javier Hervada
EUNSA, Pamplona 2000, 772 págs.

Cuadernos y Programas especializados

1. SEXUALIDAD Y PERSONA
   Orígenes modernos de un debate sobre el amor: Kant, Fichte y Hegel
   Juan Cruz Cruz
   Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 1996, 141 págs.
2. EL PROCESO DECLARATIVO DE NULIDAD DE MATRIMONIO CANÓNICO
   Javier Escrivá-Ivars
   Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 1996 (2ª ed.), 222 págs.
   (Nueva Edición Vid. Col. Textos)

   O PROCESSO DECLARATIVO DE NULIDADE DE MATRIMONIO CANONICO
   Javier Escrivá-Ivars
   José A. Marques (editor), Braga 1997 (2ª ed.), 183 págs.
3. ABORTO Y DERECHO
   Consideraciones críticas en torno a la doctrina del Tribunal Constitucional español sobre el aborto
   Joaquín Calvo Álvarez
   Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 1996, 110 págs.
4. ESTRUCTURA ESENCIAL DEL MATRIMONIO Y SIMULACIÓN DEL CONSENTIMIENTO
   Comentario exegético y técnicas de calificación de las causas de nulidad del c. 1101 del Código de Derecho Canónico
   Pedro-Juan Viladrich
   Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 1997, 121 págs.
5. ¿CÓMO EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO FAMILIAR?
   Lo que el terapeuta debe saber sobre la evaluación del funcionamiento familiar
   Aquilino Polaino-Lorente – Pedro Martínez Cano
   Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 1998, 177 págs.
6. SOBRE EL AMOR CONYUGAL Y LOS FINES DEL MATRIMONIO.
   El pensamiento de algunos autores católicos y la doctrina del Concilio Vaticano II (1930-1965)
   Rolando B. Arjonillo, Jr.
   Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 1999, 280 págs.
7. SEXUALIDAD Y FINALIDAD EN LA PERSPECTIVA DEL HOMBRE-MÁQUINA
   Mónica González Sáez
   Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 2000, 106 págs.

8. AMOR Y COMUNIDAD. Un estudio basado en la obra de Dietrich von Hildebrand
   URBANO FERRER
   Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 2000, 54 págs.
9. PAREJA DE HECHO Y MATRIMONIO. Un estudio de las diferencias
   ANDREZJ WÓJCIK
   Navarra Gráfica Ediciones, Pamplona 2002, 191 págs.
10. EL MERCADO DE LA TIERRA Y DEL TRABAJO EN CONTEXTOS SUCESORIOS DISTINTOS. El caso de Navarra, 1530-1719
    CÉSAR RUIZ, ANTONIO MORENO, CAYETANO FERNÁNDEZ
    Navarra Gráfica Ediciones, Pamplona 2002, 211 págs.
11. ECONOMÍA Y FAMILIA. La solidaridad intergeneracional
    ANTONIO MORENO, NEUS CAPARRÓS, ANTONIO TOLSA
    Navarra Gráfica Ediciones, Pamplona 2003, 183 págs.
12. FAMILIA Y CAMBIO SOCIAL EN NAVARRA Y PAÍS VASCO. SIGLOS XIII AL XX Simposio de Historia de la Familia (Pamplona, 20 y 21 de septiembre de 2002)
    CAYETANO FERNÁNDEZ ROMERO, ANTONIO MORENO ALMÁRCEGUI (EDS.)
    Navarra Gráfica Ediciones, Pamplona 2003, 378 págs.
13. LAS RELACIONES FAMILIARES EN NAVARRA DURANTE LOS AUSTRIAS (1530-1719) Un estudio comparado de dos comunidades con sistemas sucesorios distintos
    CÉSAR RUIZ GÓMEZ
    Navarra Gráfica Ediciones, Pamplona 2005, 360 págs.
14. LA CONCILIACIÓN Y SUS COSTES SOCIO-SANITARIOS
    CAROLINA MONTORO GURICH, DOLORES LÓPEZ HÉRNANDEZ (EDS.)
    Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A. Pamplona 2009, 78 págs
15. FAMILIAS CON DOS SUELDOS Y TRES TRABAJOS
    CAROLINA MONTORO GURICH, DOLORES LÓPEZ HÉRNANDEZ (EDS.)
    Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A. Pamplona 2009, 78 págs
16. LA FAMILIA, RECURSO DE LA SOCIEDAD
    CAROLINA MONTORO GURICH (COORD.)
    Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. Pamplona 2013, 216 págs.
17. CONCILIACIÓN. Herramienta para potenciar el compromiso entre la empresa y el trabajador
    MARIANA STEVENAZZI
    Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. Pamplona (en prensa)

Metodología práctica sobre consulta, dirección letrada y mediación en Derecho Matrimonial y de Familia

TÉCNICAS DE CONSULTA 01: CASO ALICIA MONT
PEDRO-JUAN VILADRICH
Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 1998, 40 págs.

TÉCNICAS DE CONSULTA 02: CASO PHILIPPE GUIMARD
PEDRO-JUAN VILADRICH
Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 1999, 32 págs.

TÉCNICAS DE CONSULTA 03: CASO TERESA O'DONELL
PEDRO-JUAN VILADRICH
Servicio de Publicaciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona 1999, 56 págs.

INSTITUTO DE CIENCIAS PARA LA FAMILIA

JUNTA DIRECTIVA

Javier Escrivá Ivars
Juan Ignacio Bañares Parera
Xavier Bringué Sala
Carolina Montoro Gurich

CUADERNOS Y PROGRAMAS ESPECIALIZADOS
DEL INSTITUTO DE CIENCIAS PARA LA FAMILIA

ISSN: 1136-4564
Depósito legal: NA 3698-2011
Pamplona

Nº 17: Mariana Stevenazzi
Conciliación.
Herramienta para potenciar el compromiso entre la empresa y el trabajador

2017

© Autores

Maquetación: Pretexto

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra

«No está permitida la reproducción total o parcial de este texto, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright».