



**Por un reparto igualitario del tiempo:
tiempos para vivir lo personal,
convivir lo afectivo
y para trabajar**



Presentación

La Conciliación de la vida laboral, familiar y personal es uno de los retos más importantes de la sociedad española a principios del siglo XXI. Los cambios sociodemográficos, económicos y culturales que caracterizan a las sociedades desarrolladas, así como la creciente incorporación, la permanencia de las mujeres en el trabajo remunerado y la mayor implicación de los hombres en el ámbito doméstico y de cuidados de familia, han situado esta cuestión en un primer plano de las agendas políticas.

La ciudad de Madrid lleva tiempo apostando decididamente por la Conciliación. Concretamente este compromiso firme y compartido con la sociedad madrileña se ha visto reflejado en estos últimos tres años –entre otras actuaciones– por el proyecto de la Iniciativa Comunitaria Equal “Madrid, Empresas y Conciliación”, cofinanciado por el Fondo Social Europeo y promovido desde la Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales.

Así, el proyecto –iniciado en el año 2005 y auspiciado por el Ayuntamiento de Madrid como organismo responsable coordinador– está en plena sintonía con el objetivo que marca nuestra estrategia municipal de hacer de esta ciudad una de las mejores urbes europeas donde vivir y trabajar.

En “Madrid, Empresas y Conciliación”, además del Ayuntamiento de Madrid están involucradas otras siete organizaciones del ámbito social, académico, sindical y empresarial de la localidad madrileña y que conforman su Agrupación de Desarrollo (AD): el Consejo Municipal de las Mujeres de Madrid, la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, UGT-Madrid, CC.OO., la Confederación de Sindicatos Independientes y Sindical de Funcionarios (CSI-CSIF), la Fundación General Universidad Autónoma de Madrid (FGUAM) y la Fundación Universitaria San Pablo-CEU (FUSP-CEU).

Como entidades socias en este proyecto hemos aunado nuestros esfuerzos e invertido recur-

para promover la Conciliación en el municipio de Madrid incidiendo desde diversas ópticas, sobre todo, en las empresas locales y también en sus recursos humanos.

En este sentido, la serie de monográficos informativos y de sensibilización conforma uno de los productos que dan cobertura a nuestro objetivo. Su elaboración ha sido responsabilidad de la FGUAM y FUSP-CEU, mientras que la coordinación, edición y difusión han sido función de la Dirección General de Igualdad de Oportunidades de este municipio.

Su propósito es acercar a diversos públicos (universidad, instituciones públicas y privadas, empresas, especialistas en el mundo laboral y ciudadanía en general) aquellos aspectos básicos de la armonización de los espacios vitales (familiar, laboral, personal) que plantean debate sobre los contextos favorecedores y limitadores, así como sugieren ideas sobre la viabilidad de las posibles iniciativas y las soluciones para que esta estrategia conforme las

prácticas sociales, organizacionales e institucionales contribuyendo, así, a una mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

El contenido de la serie hace un recorrido por distintos temas como la situación social que demanda transformaciones organizativas y de corresponsabilidad; las bondades y limitaciones de la conciliación y las razones para que los cambios necesarios se lleven a cabo; las formas flexibles de organización de los tiempos; los servicios de apoyo a la conciliación; la normativa reguladora y vigente en España; el papel de hombres y mujeres, de las instituciones, de los agentes sociales y económicos.

Nos satisface, por tanto, presentar esta colección que, a nuestro juicio, constituye una buena muestra de los distintos puntos de vista, contextos, intereses, protagonistas, valores y recursos que existen en torno a la confluencia y relación –a veces controvertida– entre tiempo laboral, tiempo familiar y tiempo propio.

Conscientes de que estamos asistiendo a grandes avances en este campo, sabemos también que queda un largo recorrido y no podemos olvidar que todos y todas tenemos responsabilidad en la consecución de los adelantos deseados. Demos, entonces, la bienvenida a los conocimientos facilitados en esta publicación, que junto con las propuestas aportadas, sin duda nos muestran cuáles son algunas

de las cuestiones a tener en cuenta en la agenda política, social y legislativa del futuro próximo.

Madrid, diciembre 2007

Concepción Dancausa Treviño

*Delegada del Área de Gobierno de Familia y
Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid*

Edita:

*Dirección General de Igualdad de Oportunidades
Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía
Ayuntamiento de Madrid*

Elaborado por:

*Paloma Gascón Vera, Ana Moreno Romero
y Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid*

Diseño y maquetación:

Ibersaf Industrial, S. L.

Depósito legal: M-23190-2007

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7	3. LOS PILARES DE LA CONCILIACIÓN	41
I. UNA NUEVA MIRADA SOBRE LA CONCILIACIÓN	11	3.1. Equilibrio en el ser persona	41
1.1. El contexto de la no-conciliación	11	3.2. La aportación de valor a la empresa desde la plenitud de facultades	42
1.2. La igualdad de oportunidades como mirada sobre conciliación	13	3.3. La alimentación emocional de nuestro entorno	46
1.3. El cuidado de las personas y la salud psico-social	19	4. ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LAS EMPRESAS	49
1.4. La conciliación como respuesta al desarrollo de la persona	21	4.1. Políticas de RRHH flexibles	49
1.5. La sociedad en red como nuevo contexto empresarial	22	4.2. Oferta de servicios de proximidad	54
2. LOS DATOS VISIBLES E INVISIBLES CON LA VISIÓN DE LAS MUJERES	25	4.3. El arte del tiempo: el tiempo en red, nuevos mundos a nuestro alcance	56
2.1. Datos en España	25	5. DISTINGUIR RESPUESTAS ERRÓNEAS Y CORRECTAS	63
2.1.1. Datos de educación	25	5.1. Respuestas erróneas	63
2.1.2. Datos sobre ocupación	32	5.2. Respuestas correctas	65
2.1.3. Datos en puestos de responsabilidad	35	BIBLIOGRAFÍA	67
2.1.4. Datos de trabajo doméstico	35		
2.2. Una encuesta europea: “Las mujeres establecen nuevas prioridades”	36		
2.2.1. Las mujeres en el mundo laboral: las nuevas asalariadas	36		
2.2.2. Las mujeres y la familia: las actuales aportadoras de ingresos	37		



Introducción

Introducción

Este Monográfico pretende dar razones de la importancia de la conciliación entre vida privada y vida laboral para todos: mujeres y hombres, trabajadores y trabajadoras, padres y madres, empleadores y empleadoras, y también para las fuerzas sociales y la sociedad en general.

Se intenta dar un enfoque globalizador, enfatizando en los efectos de la no conciliación, en la importancia de la igualdad de oportunidades y en cómo la conciliación puede aportar la solución a grandes problemas personales, organizativos y sociales propios de nuestra cultura.

Una de las claves en el debate sobre la conciliación que se recoge es el papel que la empresa puede jugar, y de hecho ya está jugando. Las políticas de recursos humanos, los estilos directivos, la cultura de organización, los sistemas de reconocimiento de la aportación de valor... son ingredientes fundamentales para habilitar un entorno profesional que propicie el equilibrio entre vida laboral y personal.

También se incluyen datos actuales sobre la conciliación que no son todavía demasiado halagüeños y, por último, se analiza lo que se podría

conseguir con una buena conciliación. Todas estas ideas se encuadran en cinco grandes puntos:

■ Una nueva mirada sobre la conciliación

Se intenta, como punto de partida, plantear un marco general de la conciliación y analizar los factores que justifican la urgencia de la conciliación: la necesidad del trabajo remunerado de la mujer, el sistema de trabajo propio de la nueva economía, el actual crecimiento de las ciudades, el consumo, el cambio de la visión de la familia tradicional, el surgimiento de distintos modelos de familias, de la necesidad de vida privada y de ocio, etc.; y cómo las personas siguen necesitando la variedad en su vida.

Se profundiza en los efectos de la no conciliación y se intenta señalar cuáles son las necesidades profundas del ser humano y cómo la conciliación entre vida privada y vida laboral es importante para poder mantener su bienestar y equilibrio.

Se plantean algunas ideas sobre los beneficios y facilitadores de la conciliación, entre los cuales es básica la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como la necesidad de la conciliación para el desarrollo de las personas, de cómo las redes y el trabajo en red pueden facilitar la conciliación y de cómo se pueden usar los recursos, tanto propios como sociales, para optimizarla.



■ Los datos visibles e invisibles

En este epígrafe se aportan cifras que dan la realidad actual sobre la dificultad en la consecución de la igualdad de oportunidades y su indudable impacto en la conciliación. Se analizan datos en educación, datos en empleo, datos de empresarios y empresarias, datos en puestos de responsabilidad y datos de trabajo doméstico.

■ Los pilares de la conciliación

También es importante profundizar en lo que el ser humano, trabajador/a o no, necesita: cómo es esencial la conciliación para conseguirlo, cómo sin ella es difícil el equilibrio en el ser persona; cómo las empresas se pueden beneficiar con todo este equilibrio y desarrollo que la conciliación puede aportar a las mujeres y a los hombres, y cómo el ser humano se beneficia de la riqueza que el entorno afectivo le aporta.

■ Algunas herramientas para las políticas de conciliación de las empresas

A continuación se aportan las propuestas más esenciales para que la conciliación se consiga en toda su complejidad por medio del propio desarrollo y optimización de lo que nos importa, de las políticas flexibles de recursos humanos en las empresas, los servicios necesarios que deben ofrecer las instituciones y empresas, y cómo se puede concebir de otra forma, más organizada, reflexiva y creativa, el bien único y aparentemente escaso que es el tiempo.

Es importante profundizar en lo que el ser humano, trabajador/a o no, necesita: cómo es esencial la conciliación para conseguirlo, cómo sin ella es difícil el equilibrio en el ser persona.

■ Distinguir respuestas erróneas y correctas

Por último se hace una reflexión evaluativa sobre las medidas de conciliación que permiten avanzar y las que no.

A lo largo del Monográfico se observa que algunos de los pasos a dar dentro de una organización para que sus profesionales tengan mayor calidad de vida son claros. Otros, son más controvertidos por sus costes, por los cambios culturales que requieren o por la falta de datos sobre el impacto que pueden tener en la productividad. Lo que es cierto es que la síntesis de las medidas organizativas que algunas empresas ya tienen en marcha puede ser de utilidad, y estas medidas se recogen en distintos puntos del documento como ejemplos cualitativos o con datos.



1

1. Una nueva mirada sobre la conciliación

1.1. El contexto de la no-conciliación

El trabajo es importante en nuestra vida. Cuando lo vivimos de una forma armónica conseguimos medios económicos, ejercemos nuestra creatividad, nos relacionamos con personas, aportamos bienes a la sociedad, nos sentimos útiles, y se nos reconoce nuestro empeño y responsabilidad.

Sin embargo el trabajo, si no se vive en armonía con el resto de nuestra vida y no se toman ciertas medidas, se puede convertir en uno de los agentes que más sinsabores e incluso enfermedades nos puede producir. Una falta de equilibrio entre nuestra vida laboral y personal (la no-conciliación) es una “bestia negra” que nos acecha en forma de estrés y de la que nadie está libre, afectando a la familia, a las relaciones sociales, a nuestra salud física y psíquica y a nuestro propio trabajo.

Conciliar nos exige que cambiemos de mentalidad ante nuestras prioridades, que modifiquemos nuestras actitudes y criterios de éxito, que vigilemos nuestros diálogos internos negativos y, sobre todo, que demos la mayor importancia al cuidado y desarrollo de nuestras cuatro dimensiones: física, mental, socio-emocional y espiritual.

Hay que tener en cuenta que el problema de la conciliación, como respuesta a los cambios originados por las nuevas tendencias sociales y de trabajo, afecta a todos los estamentos involucrados: sociedad, empresa, familia y personas, en menor o mayor grado.

Para el cuidado de las personas dependientes (hijos/as, padres y madres, parientes ancianos /as...), es necesario conocer y usar todos los recursos disponibles y ser conscientes de la dificultad de esa dedicación sin horario y, a veces, sin demasiadas compensaciones, procurando buscar turnos y apoyos constantes entre todas las personas cercanas responsables y no olvidando que muchas veces es más importante la dedicación de calidad que de cantidad.

Hay que tener en cuenta que el problema de la conciliación, como respuesta a los cambios originados por las nuevas tendencias sociales y de trabajo,

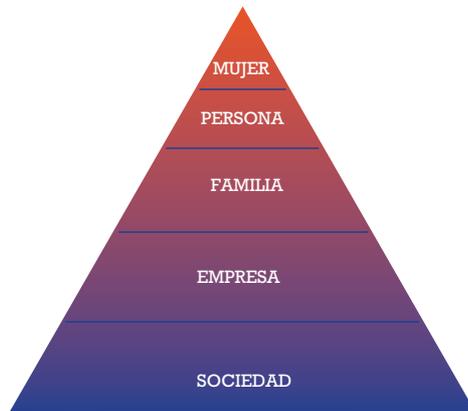


Figura 1: estamentos afectados por la no-conciliación

afecta a todos los estamentos involucrados: sociedad, empresa, familia y personas, en menor o mayor grado. De forma gráfica, los estamentos afectados se representan en la Figura 1.

Cada uno de estos ámbitos de impacto manifiesta los síntomas de una sociedad que carece de equilibrio en muchos aspectos. Algunos de estos factores son:

■ **Con respecto a la sociedad:**

- ♦ Generación de nuevos modelos de familia.
- ♦ Concepción del trabajo no sólo como un medio para ganarse la vida, sino también como la fuente de reconocimiento y valoración social más importante.
- ♦ Devaluación de la vida personal y familiar.

- ♦ Dejación de los padres y de las madres sobre la responsabilidad de la educación de sus hijos e hijas.
- ♦ Aumento de adicciones y distintas patologías psíquicas.

■ **En la empresa también aparecen nuevas concepciones:**

- ♦ Alargamiento injustificado de las horas del trabajo.
- ♦ Gran exigencia de dedicación al empleo.

■ **En la familia:**

- ♦ Debilitación de la estructura familiar.
- ♦ Vacío o disminución de la aportación social de la familia: educación, creación de valores, aporte de apoyo afectivo.
- ♦ Inestabilidad de las parejas. Aumento de las separaciones y divorcios.

■ **Para las personas:**

- ♦ Devaluación y pérdida de importancia de las relaciones personales y emocionales.
- ♦ Dominio del trabajo sobre nuestra forma de vida.
- ♦ Declinar histórico del tiempo dedicado a las relaciones privadas.

Algunos factores que afectan a las personas tienen mayor impacto en el caso de las mujeres, como por ejemplo:

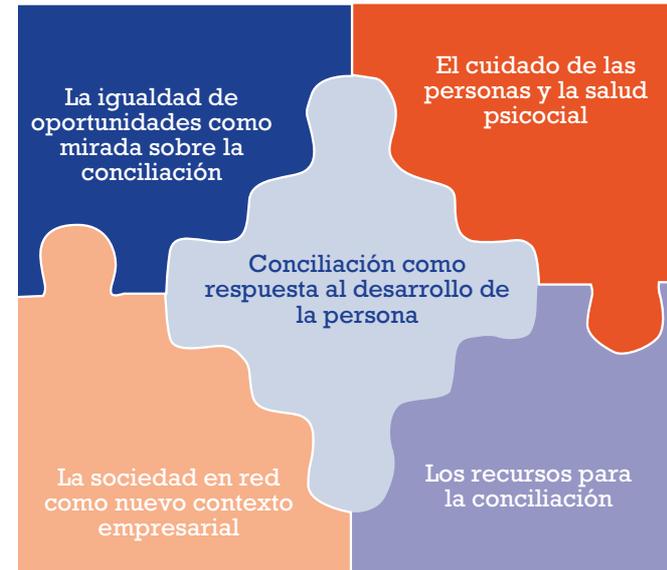
- ◆ Necesidad de optar entre la vida pública y la vida privada. La opción de la vida pública se hace en detrimento de la vida privada.
- ◆ Dificultad de buscar y encontrar un trabajo estable y bien remunerado.
- ◆ Retraso o renuncia de la maternidad.
- ◆ Conciencia del impacto de esta opción sobre la educación de la prole.

Con estas reflexiones como trasfondo sociológico, se puede comprender bien lo que entendemos debe inspirar las medidas de conciliación de las empresas:

1.2. La igualdad de oportunidades como mirada sobre la conciliación

Tanto los hombres como las mujeres tienen derecho a elegir en igualdad de condiciones cómo quieren vivir en su vida y a qué se van a dedicar. A continuación se analiza la importancia de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres como paso fundamental para la conciliación. Las ideas clave son:

- La empresa actual necesita del trabajo de los hombres y de las mujeres. Las mujeres en nuestro país están igualmente formadas, sin embargo se está lejos de tener una plena igualdad de género en el trabajo en lo que se refiere al acceso, la remuneración y la promoción de las mujeres.



- Si bien la sociedad ha aceptado totalmente el derecho al trabajo remunerado de las mujeres, no ha cambiado la mirada sobre la distribución del trabajo doméstico y el cuidado de los/as hijos/as y personas dependientes, creándose la injusticia de las dobles y triples jornadas con el beneplácito de toda la sociedad.
- La igualdad de oportunidades es el primer paso para que sea posible la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Mientras la mujer tenga que vivir una dis-

criminación en su puesto de trabajo por ser mujer, y además vivir en su hogar una situación injusta en cuanto a la distribución del trabajo doméstico y ante la responsabilidad del cuidado de personas dependientes, la conciliación con el trabajo, siendo muy importante, no hará más que agrandar la diferencia. Conciliar vida y trabajo es una necesidad para una sociedad actual y de futuro y hay que insistir en que es una cosa “de todos/as” no sólo “de mujeres”.

Todo el mundo puede encontrar un lugar en la sociedad, en el que puedan ser plenamente utilizadas sus capacidades específicas.

Este punto es especialmente importante porque la conciliación no cabe en las políticas de igualdad de oportunidades puesto que es para todos/as y, aunque beneficie más al que más presión tiene actualmente, las mujeres, si las políticas sobre conciliación se conciben como políticas para mujeres se correrá el riesgo de consolidar, para ellas, un rol doméstico que debe ser compartido entre hombres y mujeres y aliviado por la sociedad. Es por esta paradójica relación por lo que en

este epígrafe de reflexiones sobre la conciliación, este punto que aborda el tema de igualdad de oportunidades se desarrolla con mayor extensión.

Es interesante plasmar estas reflexiones en la vida laboral de las mujeres porque, a pesar del acceso de la mujer al mundo laboral, las situaciones del trabajo y el mercado de trabajo, hecho a medida del hombre, hacen que la mujer encuentre, a veces, dificultades para ejercerlo con plena satisfacción.

Existen, además, una serie de peculiaridades que afectan a la mujer en el desempeño de su trabajo, que conviene conocer y analizar para posicionarse ante ellas y evitarlas si se puede. Sólo una igualdad de oportunidades y la potenciación de la conciliación entre hombres y mujeres conseguirán acabar con ellas.

El techo de cristal

Se refiere a la barrera sutil y casi invisible pero muy fuerte que impide a las mujeres ascender a puestos por encima de los que la cultura de la organización considera que son los adecuados para las mujeres.

La doble jornada

Las mujeres que trabajan están sometidas a más presiones que los hombres, no sólo

Sexo, género, rol, estereotipo, ¿son lo mismo? NO.

- El sexo es una categorización biológica, genéticamente determinada.
- El concepto de género no es universal, ni inmutable, sino que resulta de una construcción social y cultural, y se utiliza para designar expectativas de comportamiento para cada uno de los sexos, de acuerdo con lo que cada cultura define como masculino o femenino.
- Rol es el conjunto de tareas y funciones derivadas de una situación o estatus de la persona en un grupo social. (Ej.: rol tradicionalmente femenino: esposa y madre; rol tradicionalmente masculino: cabeza de familia, les mantiene económicamente).
- Estereotipo es una idea preconcebida, generalmente simplificada o distorsionada que tenemos sobre las conductas o cualidades de un grupo o colectivo determinado, a partir de un número limitado de casos (Ej.: los hombres son agresivos, las mujeres son unas chismosas, etc.).
- Igualdad y uniformidad no son términos equivalentes. Igualdad, cuando nos referimos a personas, significa que “todo el mundo puede encontrar un lugar en la sociedad, en el que puedan ser plenamente utilizadas sus capacidades específicas”, y esto no supone que cada uno/a haga exactamente lo mismo que el otro/a.
- Igualdad de oportunidades es un concepto que agrupa todos los procedimientos y medidas adoptados por los organismos internacionales y nacionales para evitar todo tipo de discriminación por motivo de raza, religión, sexo, condición social, etc., con un doble objetivo:
 1. Evitar que la situación de discriminación se perpetúe.
 2. Establecer las medidas necesarias de tutela y promoción para que la colectividad discriminada pueda salir, por sí misma, de esa situación.

Diferencia vs. Discriminación

Diferencia: es una cualidad por la cual una persona se distingue de otra. La diferencia es inherente al ser y, por lo tanto, debe ser respetada en todo momento y lugar.

Ninguna diferencia puede justificar, en ningún caso, la discriminación, aunque sí un tratamiento desigual bajo unas condiciones específicas y con una finalidad determinada.

Discriminación: la discriminación es un tratamiento desigual que produce perjuicios a un colectivo determinado a lo largo del tiempo.

No toda desigualdad produce discriminación. Manejado con exquisito cuidado, puede favorecer a unos/as sin causar perjuicio a los otros/as.

Las llamadas acciones positivas son, en general, un trato desigual orientado a compensar las discriminaciones históricas de las que han sido objeto determinados colectivos, como es el caso de las mujeres, a fin de que el tratamiento produzca efectos de igualdad real.

Argumentar que la acción positiva hacia las mujeres supone una discriminación para los hombres es falsear los hechos y fomentar el enfrentamiento entre los sexos, ya que dicha acción positiva no genera perjuicio alguno para los hombres y sí ventajas muy concretas para las mujeres, ya que les ayuda a conseguir una auténtica igualdad de oportunidades.

en el trabajo sino también en la casa. Esas presiones pueden afectar a su salud y a su rendimiento en el trabajo.

Conflicto entre trabajo y familia

En los últimos años y debido al mayor nivel de consumo, es difícil para una familia vivir

confortablemente con un solo salario. Esto hace que actualmente se viva como normal y deseable que las mujeres sigan trabajando después de tener hijos o hijas, pero como por otra parte todavía no ha cambiado la distribución de los roles domésticos entre los dos cónyuges, esto hace que sea



la mujer la que viva más negativamente cualquier conflicto en ese sentido, ya que en general se responsabilizan en mayor medida que los hombres.

Parejas con carreras profesionales de igual importancia

La mayoría de las mujeres profesionales o directivas buscan parejas también profesionales. Esto crea el tipo de pareja llamada de “doble carrera”. Cuando estas parejas tienen hijos o hijas, siguen siendo las mujeres las que tratan de encontrar trabajos donde el horario sea más flexible y donde se pueda ascender sin tener que hipotecar la vida en ello. Esto lo hacen a costa de su promoción y su propia carrera profesional.

El trabajo a tiempo parcial

El trabajo a tiempo parcial posibilita que mujeres con responsabilidades familiares, ineludibles hasta ahora por la división de trabajo según sexos, se puedan beneficiar de esta modalidad de contratación. De esta forma pueden acceder al mercado de trabajo, adquiriendo todas las ventajas que esto supone en cuanto a experiencia laboral, currículum, experiencia vital, prestaciones a la Seguridad Social, ingresos eco-

nómicos, etc. El peligro radica en el hecho de que el trabajo a tiempo parcial se feminice y sean principalmente las mujeres las que lo desempeñen. Otra dificultad radica en que esta solución del trabajo parcial no parece, por ahora, muy compatible con trabajos de responsabilidad, por lo que su ejercicio por parte de las mujeres se puede identificar con la renuncia a realizar una carrera profesional.

El conflicto entre maternidad y carrera profesional

Si bien en España se valora mucho a las niñas y niños pequeñas/os, no está suficientemente valorada la función maternal, la cual se vive, en muchos casos, como un problema individual cuando, sin embargo, este asunto es ya un problema de toda la sociedad. Hoy por hoy, las mujeres que trabajan tienen que aceptar que la decisión de tener descendencia es una decisión que puede alterar el curso de su carrera profesional. Y reflexionar, inevitablemente, que no se puede tener de todo, y todo al mismo tiempo. A las mujeres, hoy en día, les es necesario establecer prioridades y tomar una decisión consciente y deliberada, sabiendo que todo tiene su precio.

La contradicción entre la visión masculina del trabajo y del poder y la visión femenina

Existe un sistema de ver el mundo femenino y otro masculino. El sistema masculino da más énfasis a la autonomía y al control, mientras que el sistema femenino enfatiza especialmente la conexión y la relación. La ausencia histórica de las mujeres en la estructura de las organizaciones, excepto en los niveles más bajos, así como su ausencia en el propio diseño de la forma de dirección, ha significado que la manera en que se planifica y se diseña el mundo del trabajo no suele reflejar las perspectivas de las mujeres; pero además, las mujeres que no se ajustan a los valores masculinos son consideradas por las organizaciones como trabajadoras poco promocionables.

1.3. El cuidado de las personas y la salud psico-social

No es posible concebir a la especie humana sin una acción constante de cuidado de unos/as por otros/as. Sólo por medio de la conciliación se puede compartir solidariamente ese cuidado. Analizamos a continuación por qué el cuidado a una misma y a uno mismo y a los demás es una exigencia y una necesidad que avalan el serio planteamiento de la conciliación.

La vida plena de la persona se apoya en tres pilares: trabajo, relaciones afectivas y valores o espiritualidad. Nadie puede realmente contribuir con creatividad y compromiso en la organización para la que trabaja si su vida de trabajo no le posibilita atender a sus otras necesidades vitales.

El cuidado de las personas es la base de la supervivencia humana. Antiguamente las mujeres eran las que aportaban ese cuidado por la distribución de trabajo basada en el género. En la sociedad del conocimiento ese cuidado no tiene que ser propio de las mujeres y eso se ve claramente cuando ese trabajo es remunerado, ya que es un trabajo de alta especialización y de una demanda emocional



intensa, en todos los casos, pero especialmente en el cuidado de las personas dependientes.

La dificultad de conciliar la vida laboral con la exigencia del cuidado de los hijos e hijas, o de los familiares mayores, hace que las mujeres elijan tener descendencia lo más tarde y en la menor cantidad posible. Ello complica enormemente la vida de las mujeres, afectando a su salud física y mental, y sobre todo a su calidad de vida y a sus posibilidades de promoción y de remuneración por el trabajo realizado.

Es indudable que las personas somos una única realidad con todos nuestros roles. Nuestra vida laboral se puede ver resentida si en alguno de ellos, y especialmente los que pueden ser fuente de mayor preocupación, los personales, tenemos desequilibrios o problemas importantes. Las empresas, como parte de los programas de conciliación, pueden prestar apoyo para resolver las tareas del cuidado de las personas, como se recoge en el siguiente ejemplo.

Procter&Gamble¹ desarrolla programas de ayudas para facilitar la gestión de la vida diaria, contemplando servicios y ayudas para la búsqueda de canguros para los hijos y las hijas o para conseguir una plaza en una residencia para algún familiar

1.4. La conciliación como respuesta al desarrollo de la persona

El trabajo no lo es todo. Las personas, para ser felices y conseguir la plenitud de su ser, necesitan tiempo para sí mismas. El ser humano necesita diversidad para desarrollarse plenamente, distintos alimentos, distintas experiencias, distintos contactos, distintos aprendizajes. No seremos seres equilibrados si no desarrollamos la totalidad de nuestro ser. Esta idea la podemos desdoblar en tres:

1. Equilibrio en el ser persona. La vida plena de la persona se apoya en tres pilares: trabajo, relaciones afectivas y valores o espiritualidad. Nadie puede realmente contribuir con creatividad y compromiso en la organización para la que trabaja si su vida de trabajo no le posibilita atender a sus otras necesidades vitales.
2. La aportación de valor a la empresa desde la plenitud de facultades. El trabajo es necesario para la persona, es fuente de grandes recursos, en ellos se pueden obtener gran parte de las necesidades humanas, pero estamos en un mundo diverso que exige mucho de la persona que trabaja y, si se quiere que ella aporte lo mejor de sí misma, la empresa tendrá que facilitar su plenitud, dentro y fuera de la empresa.

¹Fundación Mujeres, 2004, *Proyecto EQUAL los Tiempos de nuestras vidas. El método GEMS (Gender Equality in Management Systems)*.

3. La alimentación emocional de nuestro entorno. Las personas cuando trabajan no cuelgan en una percha su vida emocional, sino que ésta va con ellas y las constituye. A la empresa le conviene facilitar que sus trabajadores y trabajadoras puedan integrar y satisfacer básicamente todo lo que alimenta su vida emocional y que proviene de su entorno más amplio. Las empresas pertenecientes a la nueva economía necesitan de personas bien formadas y que ofrezcan lo mejor de sí mismas, personas creativas y productivas que se entreguen a sus funciones con todo lo que son y que consideren su trabajo como otra posibilidad más de crecimiento personal. Sólo conciliando su vida y su trabajo se conseguirán personas plenas, satisfechas y altamente productivas. Sólo conciliando en igualdad podrán, tanto hombres como mujeres, dedicarse a cuidarse de una forma que produzca su desarrollo y felicidad, y su trabajo se convertirá en ese pilar fundamental para una vida plena.

1.5. La sociedad en red como nuevo contexto empresarial

El trabajo actual sólo es posible en conexión, pero desde siempre el trabajo conectado por medio de asociaciones más o menos informales ha

Las TIC abren vías alternativas para la conciliación de la vida profesional y personal.

posibilitado un desempeño más actual, más informado y de mayor calidad. La tecnología propicia esa conexión; analizaremos a continuación de qué forma influye la sociedad en red en la conciliación.

El modelo postindustrial hacia el que vamos, la Sociedad en Red, está modificando profundamente muchos aspectos de nuestra vida laboral y personal: distribución del tiempo, creatividad, información, aprendizaje constante, manejo del cambio, etc.

La flexibilidad espacial y temporal que introducen los actuales instrumentos de trabajo, comunicación e información, las TIC, y la nueva materia prima, el conocimiento; abren vías alternativas para la conciliación de la vida profesional y personal.

Tenemos que enfrentarnos a este proceso de cambios con visión global, conscientes de las amenazas (mayor precariedad del mundo laboral,

necesidad de nuevas competencias) y potenciando las oportunidades (nuevo posicionamiento de las mujeres para ir hacia una sociedad del conocimiento con conocimiento de mujer).

Las empresas están liderando los procesos de incorporación de las tecnologías y su aplicación para mejorar la conciliación. El siguiente ejemplo muestra esta realidad:

Telefónica². Contribución de las telecomunicaciones al desarrollo sostenible: el teletrabajo

La importancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) producirá cambios en la sociedad, en el trabajo, en los hábitos de vida y en el entorno. No todos ellos van a ser a priori positivos en las tres vertientes del desarrollo sostenible: la búsqueda del crecimiento económico, el desarrollo social para todos y la protección del medio ambiente. Su influencia futura dependerá en gran parte de los esfuerzos que se realicen para reducir los impactos negativos, y potenciar los positivos.

De la misma manera, la incorporación de las TIC al entorno laboral puede flexibilizarlo, facilitando el teletrabajo y conduciendo a cambios que afectan no sólo al entorno laboral, sino a:

- la vida privada,
- movimientos de población,

- redistribución de crecimiento económico,
- incorporación de la mujer al trabajo,
- cambio en los hábitos de transporte,
- y muchos otros cambios actualmente difícilmente predecibles.

Experiencia de teletrabajo de Telefónica I+D

Inicio: 2002
35 teletrabajadores (2004)
57% hombres
Edad media 34 años
Teletrabaja desde casa normalmente 3 días a la semana
Media tiempo teletrabajando: 9 meses

² www.telefonica.es. Diciembre 2004.



2. Los datos visibles e invisibles con la visión de las mujeres

Proponemos una serie de datos estadísticos que ponen en evidencia la realidad de la situación actual de la empresa que no concilia y cómo este déficit influye en el trabajo y el desarrollo de la vida de la mujer. Se recogen datos de la realidad española y un interesante estudio europeo. Si bien los datos sobre conciliación afectan a hombres y a mujeres, en este epígrafe se ha querido resaltar el impacto que tiene la no-conciliación en el desarrollo profesional de las mujeres.

Aunque los datos son suficientemente ilustrativos, vale la pena empezar con un titular de prensa reciente³:

“Aumenta el desequilibrio entre vida laboral y familiar. Los horarios españoles hacen cada vez más difícil conciliar la vida familiar y la laboral. Marchan a una velocidad distinta que el resto de los países de la UE. Cuando Europa duerme, España cena o ve la tele”.

También hay recientes datos europeos que

La realidad de la situación actual de la empresa que no concilia y cómo este déficit influye en el trabajo y el desarrollo de la vida de la mujer.

no apuntan en una dirección esperanzadora. Según la tercera encuesta europea sobre condiciones laborales⁴, sólo el 24% de la fuerza laboral (27% empleados y 8% autónomos) trabaja en horario “normal”. El resto responde a diversas excepciones: horarios nocturnos, trabajo los fines de semana, trabajo de más de 40 horas a la semana, trabajos a tiempo parcial...

2.1. Datos en España

2.1.1. Datos en educación⁵

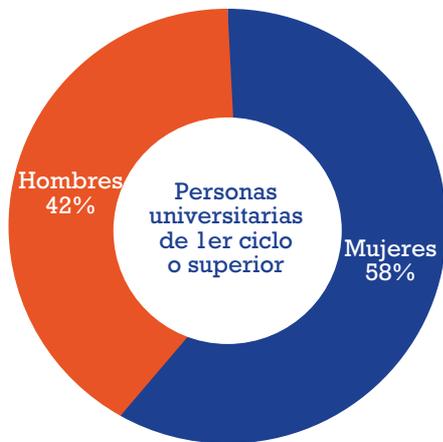
Las mujeres suponen el 58% de los estudiantes universitarios, pero esta mayoría se dirige sobre todo a las carreras que tienen que ver con las tareas consideradas tradicionalmente “propias de su género”, es decir, las carreras de Salud y de Humanidades. Sin

³ *El País*, lunes 19 de diciembre de 2005.

⁴ Pascal Paoli, Damián Merllié, 2000, “*Third European survey on working conditions 2000*”. European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.

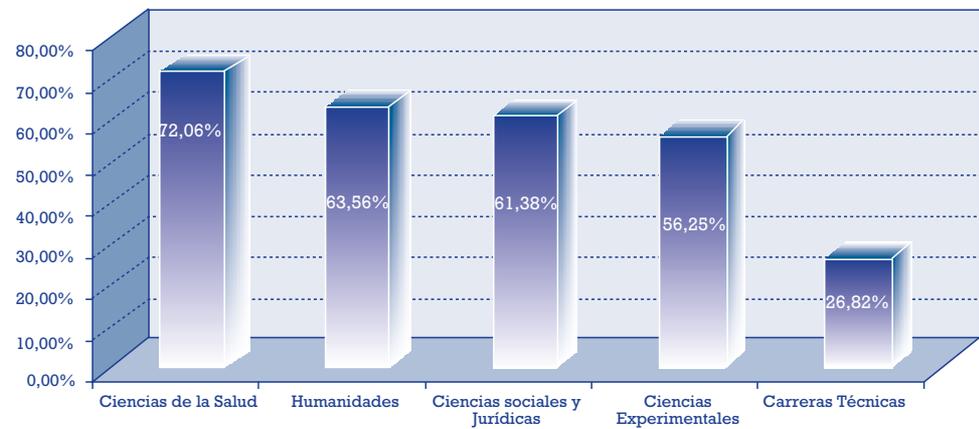
⁵ Sallé, M.A., 2004, “*Sociedad del Conocimiento con Conocimiento de Mujer*”.

Mujeres y Educación Superior



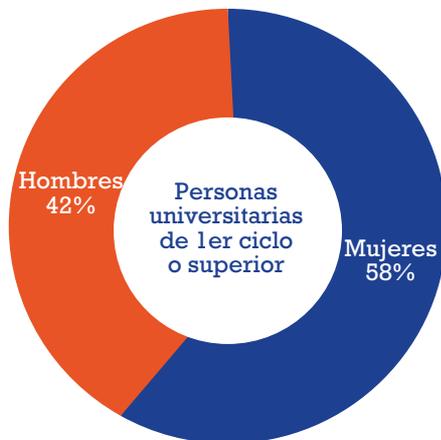
Fuente: INE IV trimestre, 2003

Mujeres en carreras universitarias



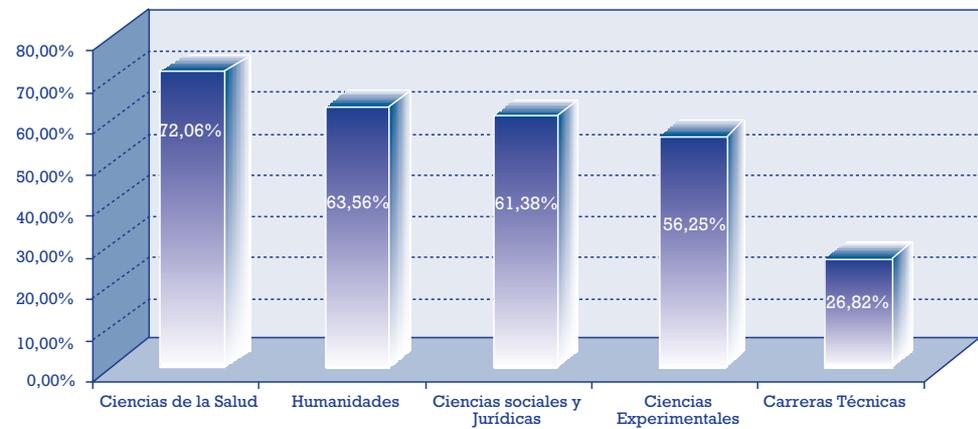
Fuente: INE curso 2000-01

Mujeres y Educación Superior



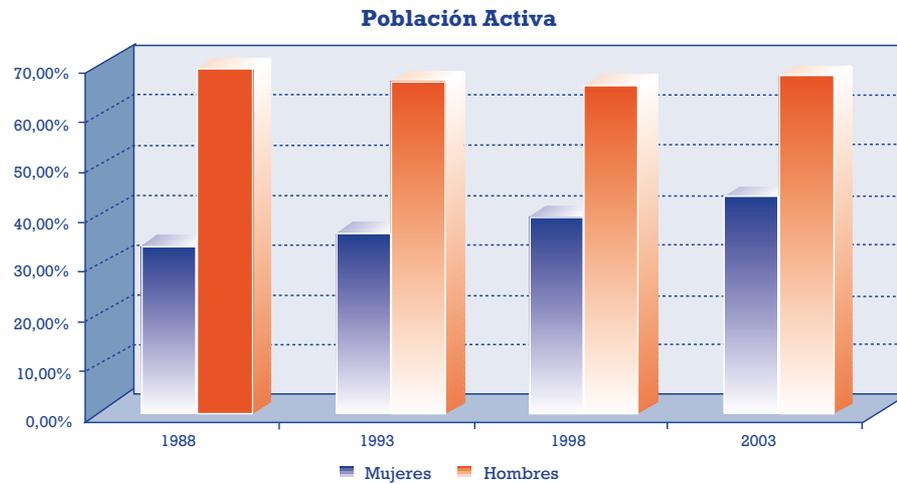
Fuente: INE IV trimestre, 2003

Mujeres en carreras universitarias



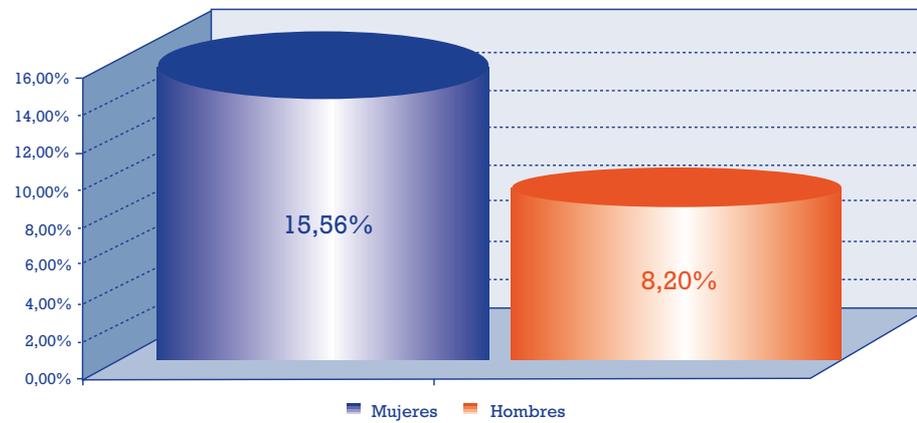
Fuente: INE curso 2000-01

Población Activa



Fuente: INE IV trimestre, 2003

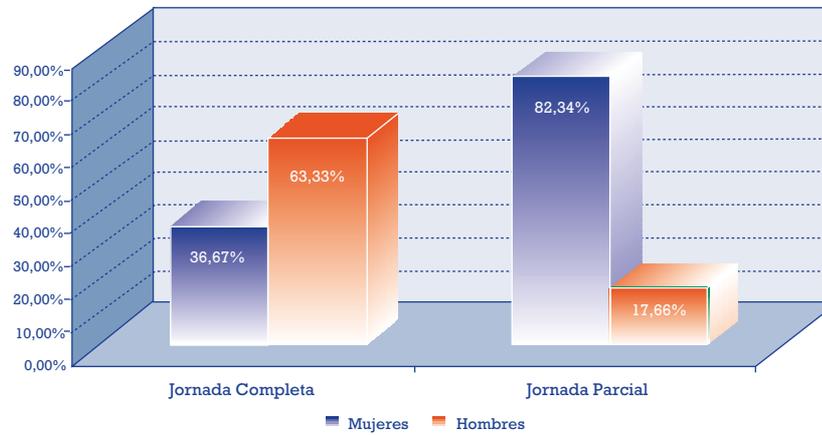
Tasa de desempleo



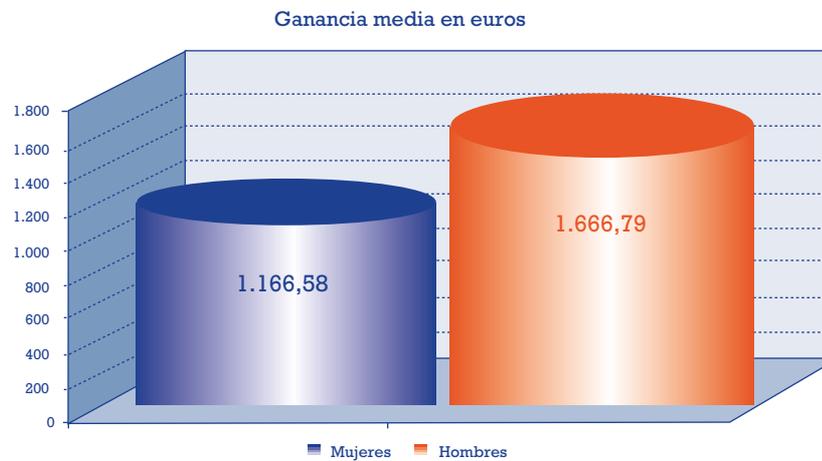
Fuente: INE IV trimestre, 2003

Jornada de Trabajo

Tipo de jornada



Diferencias salariales



Fuente: INE IV trimestre, 2003

embargo, en las carreras técnicas sólo son el 24,82%. Esto es un problema de educación familiar y social, no hay nada ni en las capacidades ni en las aficiones de las mujeres que las orienten, con tanta diferencia, hacia sus roles de género. Se da además la paradoja de que los primeros expedientes de casi todas las Universidades, incluidas las escuelas Técnicas, son de estudiantes mujeres.

2.1.2. Datos sobre ocupación⁶

En 2003 trabajaban poco más del 40% de las mujeres en edad de trabajar, mientras que los hombres trabajan cerca del 70%. Las mujeres tienen más posibilidad de trabajar en igualdad con los hombres cuanto más formadas estén. En los niveles altos se tiende a contratar a mujeres, pero hay pocas en los consejos de administración o en la función de dirección general. Conviene recordar que las mujeres, en todos los niveles profesionales, tienden a ganar menos que los hombres.

El desempleo de las mujeres es casi el doble que el de los hombres. Sin embargo, en el sector servicios (comercio, hostelería, etc.) la empleabilidad de las mujeres y de los hombres es casi la misma. Este tipo de trabajo, si bien es de los considerados “propios de mujeres”, tiene dificultades de conciliación debido a la jornada de trabajo, ya que se caracteriza por los horarios alargados y los turnos constantes.

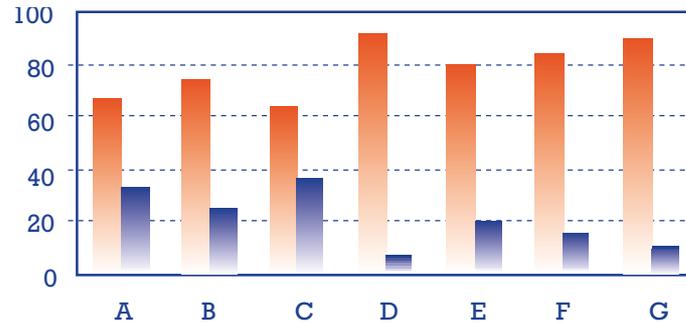
La mayoría de las empresas y las academias actúan con discriminación hacia las mujeres son espacios claramente masculinizados.

En el sector público es donde más mujeres hay, quizás sea por la estabilidad de horarios, la estandarización de las pruebas sin sesgos de género y, quizás también, por la demostrada capacidad de esfuerzo y trabajo de muchas mujeres que las hace muy capaces de aprobar oposiciones.

Las mujeres son las que más contratos parciales reciben. Esto, si bien favorece la conciliación, tiene el efecto perverso de que suelen ser trabajos de poca responsabilidad y menos valorados económicamente; estos trabajos son los que antes desaparecen y los que no suelen recibir todas las compensaciones sociales de la empresa. Es difícil promocionar estando contratada/o con un contrato parcial. También son más habituales los contratos temporales para las mujeres y en ellos los salarios son menores.

⁶ Sallé, M.A., 2004, “Sociedad del conocimiento con conocimiento de mujer”.

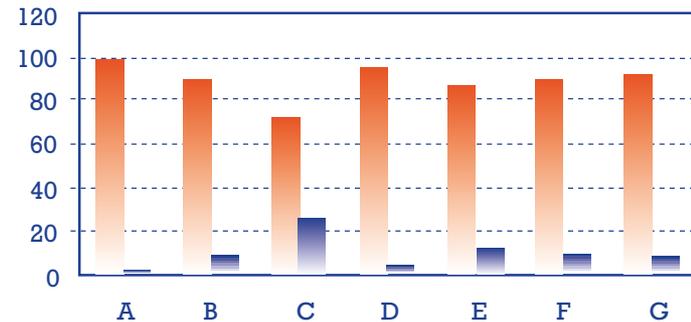
LAS MUJERES Y LA TOMA DE DECISIONES EN LOS PODERES DEL ESTADO



■ Hombres ■ Mujeres

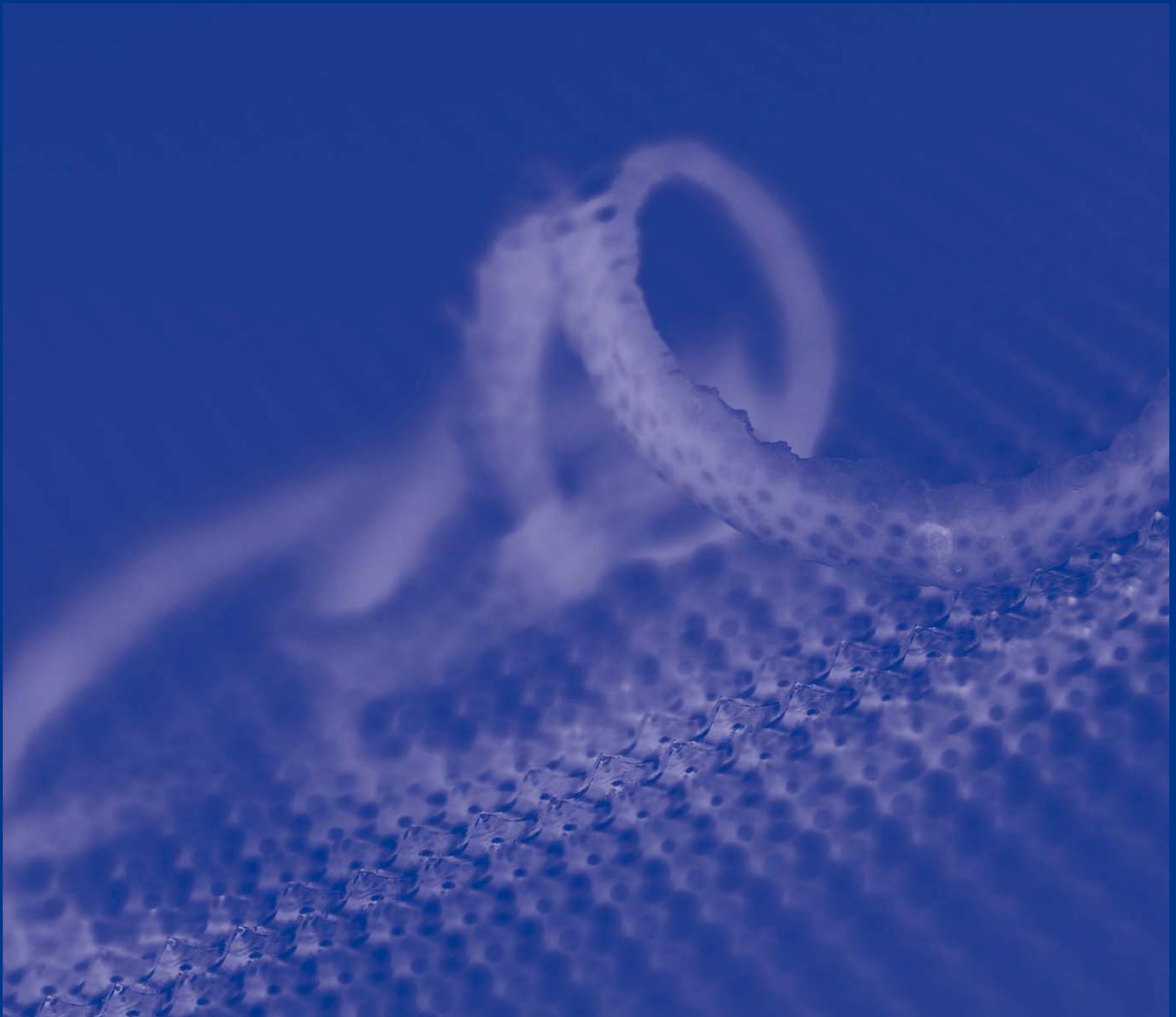
- A. Congreso
- B. Senado
- C. Parlamentos CCAA
- D. Tribunal Cuentas
- E. CNMV
- F. Altos Cargos Administración General del Estado
- G. Consejo General del Poder Judicial

LAS MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN DE DIVERSOS SECTORES



■ Hombres ■ Mujeres

- A. Real Academia
- B. Consejo Coordinación Universitaria
- C. Alta Dirección Hospitales INSALUD
- D. Consejos de Administración de 6 grandes empresas (Cepsa, El Corte Inglés, Grupo Dragados, Telefónica, Repsol, Iberia)
- E. Banco de España
- F. Consejos Cajas de Ahorros
- G. Altos Cargos Periódicos



Cada vez vamos a vivir más y esa será otra responsabilidad de las familias, esa responsabilidad todavía recae mayoritariamente en las mujeres, trabajen o no.

2.1.3. Datos en puestos de responsabilidad

El aumento de las mujeres en los puestos de responsabilidad en las empresas no ha reflejado apenas avance, y sigue habiendo poco más o menos la misma cantidad de mujeres que hace años.

Este avance escaso se hace mayor en el mundo académico, que no refleja el aumento de mujeres que estudian y se capacitan. La mayoría de las empresas y las academias actúan con discriminación hacia las mujeres son espacios claramente masculinizados.

Algunos datos del informe “Las mujeres y la toma de decisiones”⁷ son ilustrativos de la escasa presencia de mujeres en puestos de responsabili-

dad, ingrediente de peso en las reflexiones sobre conciliación.

2.1.4. Datos de trabajo doméstico

En España las mujeres tienen muy pocos hijos/as, si ha subido la natalidad ha sido por el mayor índice que aportan las mujeres emigrantes poseedoras de otra cultura. La razón es la dificultad de criarlos, a pesar de las redes de parientes y abuelos y abuelas, y la necesidad de ingresos que se necesitan para darles a ellas y ellos las ventajas que una sociedad avanzada quiere para su descendencia. Por otra parte las hijas y los hijos permanecen en casa hasta muy tarde y la educación tradicional hace que tanto ellos como ellas no colaboren en las tareas. Además el cuidado de los mayores es otro problema añadido debido a la larga esperanza de vida. Cada vez vamos a vivir más y esa será otra responsabilidad de las familias: hijos, hijas, nietos, nietas etc., que, por otra parte, cada vez consta de menos miembros y que cada vez estará más envejecida. Esa responsabilidad todavía recae mayoritariamente en las mujeres, trabajen o no. Las cifras señalan que las mujeres dedican a las tareas del hogar y de la familia casi 4 veces más tiempo que los hombres. Este es un problema grande del que la sociedad tiene que asumir la injusticia y la carga discriminatoria en contra de la mujer.

⁷ Themis, Asociación de mujeres juristas, 2004, *Las mujeres y la toma de decisiones*. Y elaboración propia.

La siguiente tabla, con la distribución de actividades en un día, da información relevante para las políticas de conciliación y las de igualdad de asunción de tareas domésticas. Los datos están referidos a la media de 365 días del año (laborables, festivos y vacaciones):

Por otra parte todavía hay una gran diferencia entre los servicios que España presta a sus personas dependientes y los de Europa. Es en España y en Irlanda donde menos recursos se emplean en estos problemas.

2.2. Una encuesta europea: “Las mujeres establecen nuevas prioridades”⁹

Este estudio de la Fundación Whirlpool recoge los puntos de vista de las mujeres europeas occidentales sobre el trabajo, la familia y la sociedad. La investigación está basada en una muestra representativa de mujeres y hombres de Europa y la comparación con un estudio similar en Estados Unidos.

El objetivo de la investigación consiste en averiguar las circunstancias y actitudes de la población europea –especialmente de las mujeres– atendiendo a las diversas facetas que caracterizan la vida moderna. En particular, la necesidad de conci-

Distribución de actividades en un día⁸

Actividades	Varones	Mujeres
Cuidados personales (incluido dormir)	11h 24'	11h 21'
Trabajo	3h 37'	1h 44'
Estudios	42'	43'
Hogar y familia	1h 30'	4h 24'
Trabajo voluntario y reuniones	11'	16'
Vida social y diversión	1h 32'	1h 27'
Deportes y actividades al aire libre	56'	39'
Aficiones y juegos	27'	12'
Medios de comunicación	2h 25'	2h 08'
Trayectos y tiempo no especificado	1h 15'	1h 05'

liar y resolver favorablemente la vida familiar y laboral, y las preocupaciones, tanto presentes como futuras. Se recogen, a continuación, algunas de las conclusiones.

2.2.1. Las mujeres en el mundo laboral: las nuevas asalariadas

Las mujeres en edad de trabajar son el componente más dinámico del mercado de trabajo europeo. Las mujeres constituyen el mayor colecti-

⁸ *El País*. Fuente INE. Encuesta de empleo del tiempo 2003-2003.

⁹ Fundación Whirlpool. Programa de investigación dirigido por MORI (Market & Opinión Research International) de Gran Bretaña en nombre de la Fundación Whirlpool. Muestra los resultados realizados entre la población de Francia, Alemania, Gran Bretaña y España.

vo de buscadores de empleo y de quienes acceden a un puesto de trabajo en Europa.

Conclusión dos: muchas mujeres que actualmente no trabajan fuera de casa, piensan hacerlo a medio plazo. Casi la mitad de las mujeres europeas que no trabaja fuera de casa desea incorporarse al mercado laboral. El 44% piensa buscar un empleo remunerado a medio plazo y una de cada cinco, en el próximo año.

Conclusión cuatro: las mujeres europeas trabajan por una verdadera necesidad de ingresos. El estudio demuestra que no trabajan para costear sus gastos personales, sino por las mismas razones que los hombres: ganar dinero.

Conclusión siete: el trabajo implica tener menos tiempo para la familia y el hogar, pero proporciona unos ingresos esenciales. Combinar las responsabilidades laborales con el hogar ejerce un impacto tanto positivo como negativo. Una de cada tres mujeres trabajadoras menciona que el trabajo les priva de tiempo para atender las necesidades de la familia. Sin embargo, una de cada cuatro afirma que su trabajo no interfiere en su vida familiar.

Conclusión ocho: las mujeres prefieren trabajos con una jornada laboral flexible, con tareas

interesantes y con buena remuneración salarial. El estudio indica que las mujeres ponen gran énfasis en la naturaleza fundamental del trabajo: la capacidad para estimularlas y el grado de seguridad y flexibilidad de horarios.

2.2.2. Las mujeres y la familia: las actuales aportadoras de ingresos

La familia europea permanece hoy intacta y sigue ofreciendo un apoyo continuo a los individuos en la sociedad. Sin embargo, la estructura familiar ha sido cuestionada por los críticos sociales que afirman que los factores demográficos han afectado a su capacidad de apoyo a sus miembros. A pesar de todos estos cambios, la familia europea todavía goza de muy buena salud.

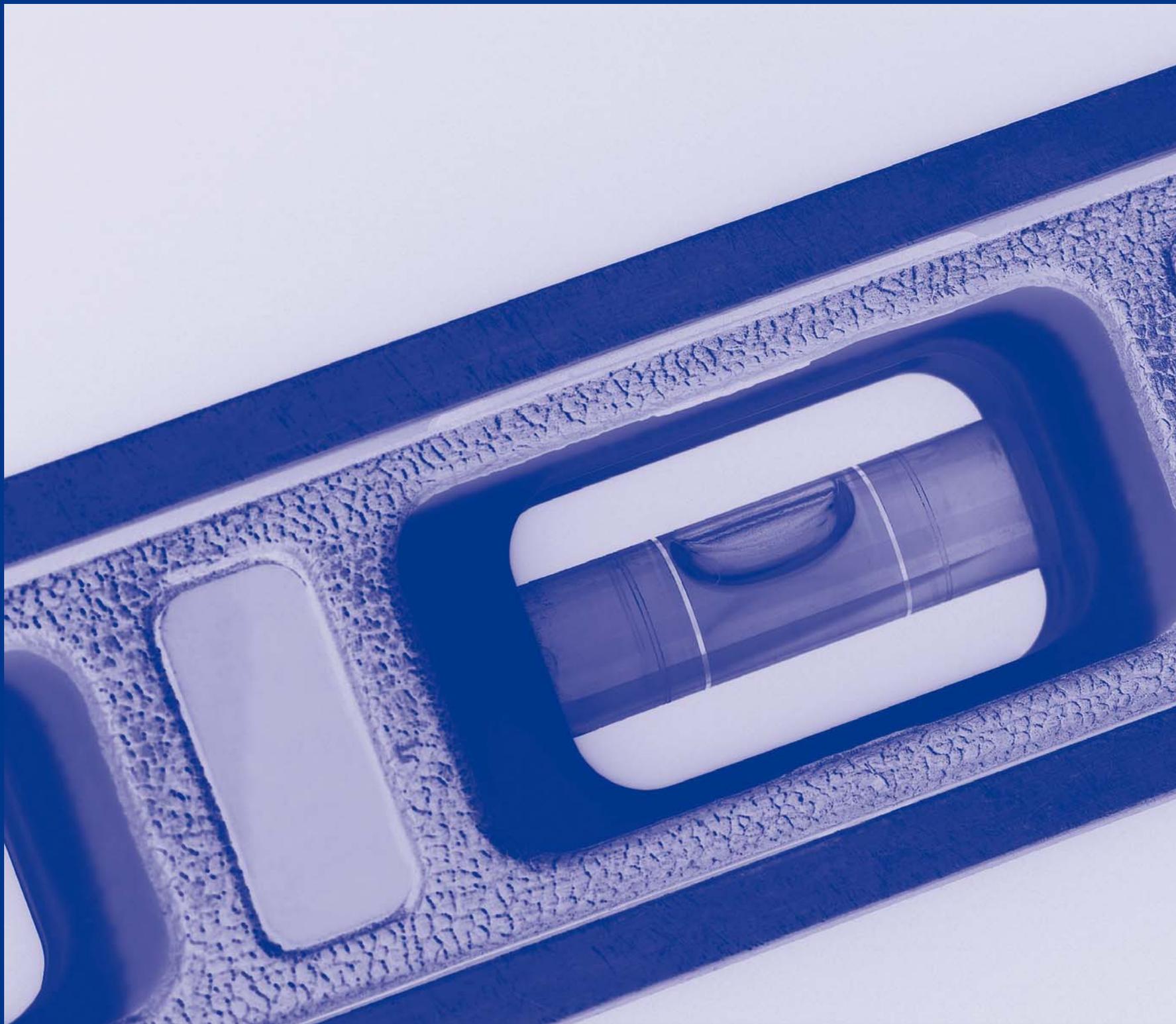
Conclusión once: la mayoría de las mujeres no desea renunciar a sus responsabilidades familiares. Con un número cada vez mayor de europeas que trabajan a tiempo completo o que están pensando en reincorporarse al mundo laboral, se podría esperar un cambio en la responsabilidad que las mujeres sienten hacia sus familias. Sin embargo, esta tendencia no está confirmada en el estudio. La mayoría de las mujeres cree que la responsabilidad hacia los miembros de la familia recae sobre ellas.

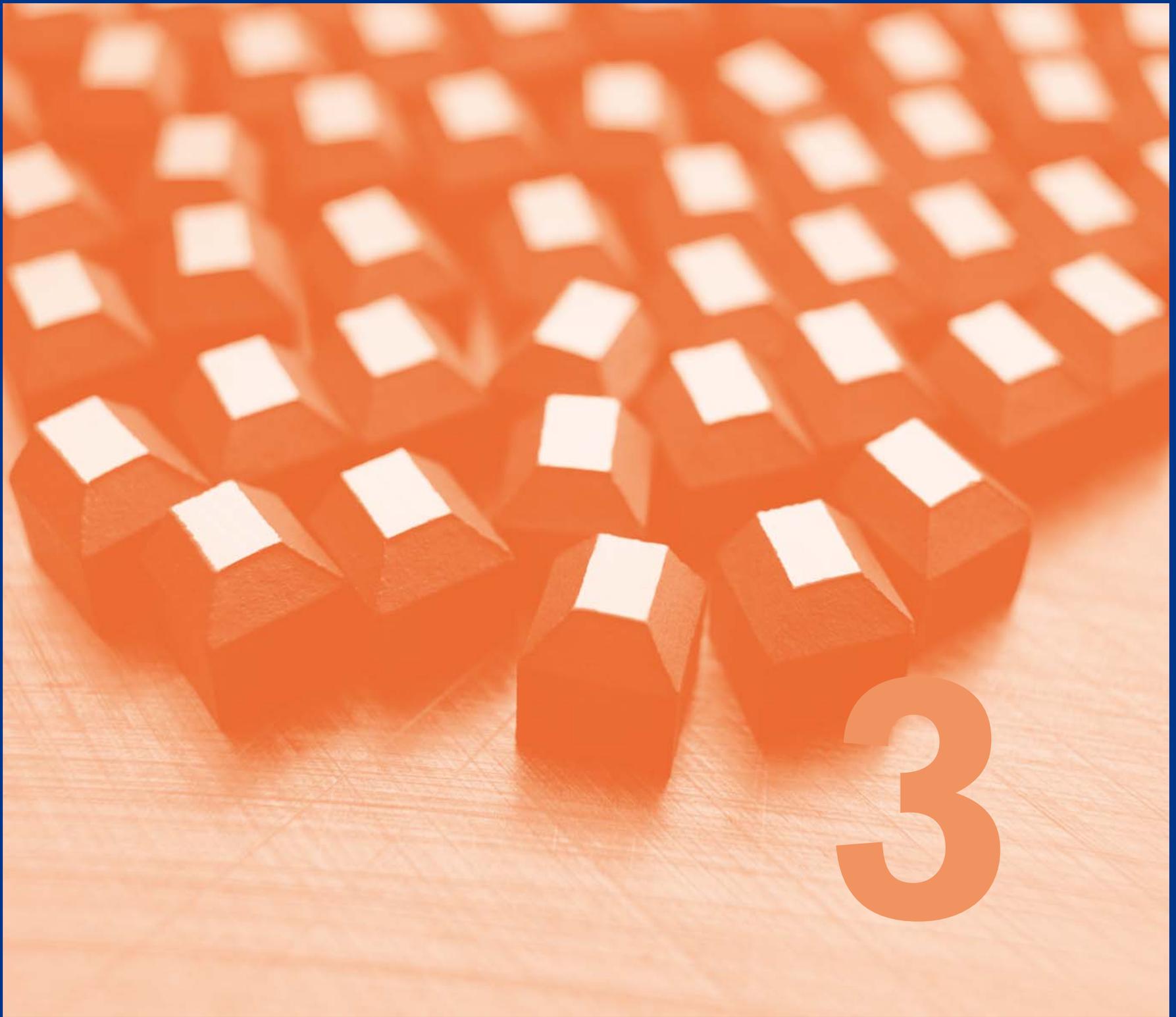
Conclusión diecisiete: se dedica más tiempo a comer juntos que a cualquier otra actividad familiar. Cuando se examina el tiempo que los padres dedican a sus hijos realmente, los resultados son sorprendentes en ese sentido.

Conclusión veintiuna: la mayoría de los hombres y mujeres de Europa piensa que la combinación del trabajo y del hogar es el estilo de vida ideal para la mujer. El estatus ideal para la mujer europea está contemplado como la combinación de trabajo fuera de casa, tareas domésticas y cuidado de los niños.

Pocas mujeres europeas consideran el trabajo y el hogar como una elección incompatible. Ellas desean ambos.

El repaso de las cifras e investigaciones de tendencias que se han incorporado en este epígrafe señalan el desequilibrio existente entre la vida laboral y personal, por un lado, y entre los diferentes roles asumidos todavía por hombres y mujeres por otro. Muchas organizaciones tienen políticas de igualdad de oportunidades que, en la medida en que se vayan consolidando y ampliando, irán corrigiendo estos desequilibrios.





3

3. Los pilares de la conciliación

Hasta ahora hemos analizado una serie de ideas y conceptos que nos hablan de las causas del problema de la conciliación y por qué es tan importante para la vida y el trabajo actual y futuro. Se ha planteado una nueva mirada sobre la conciliación que profundiza en los análisis más allá de las aproximaciones organizativas tradicionales.

En este epígrafe 4 se desarrollan detalladamente los pilares en los que se sustentaría un modelo profesional equilibrado con la vida personal. Por un lado son los retos que tenemos por resolver, pero a la vez nos marcan las ventajas que ofrecen los modelos equilibrados. Son las dos caras de la misma moneda.

Algunas de las ideas que se recogen están en el ámbito de lo personal y, en esta medida, fuera del ámbito de actuación habitual de la empresa. Sin embargo, es importante entender los resortes que, de forma conjunta, permiten alcanzar entornos de trabajo equilibrados. Esto, en última instancia, permite al profesional aportar lo mejor de sí mismo/a.

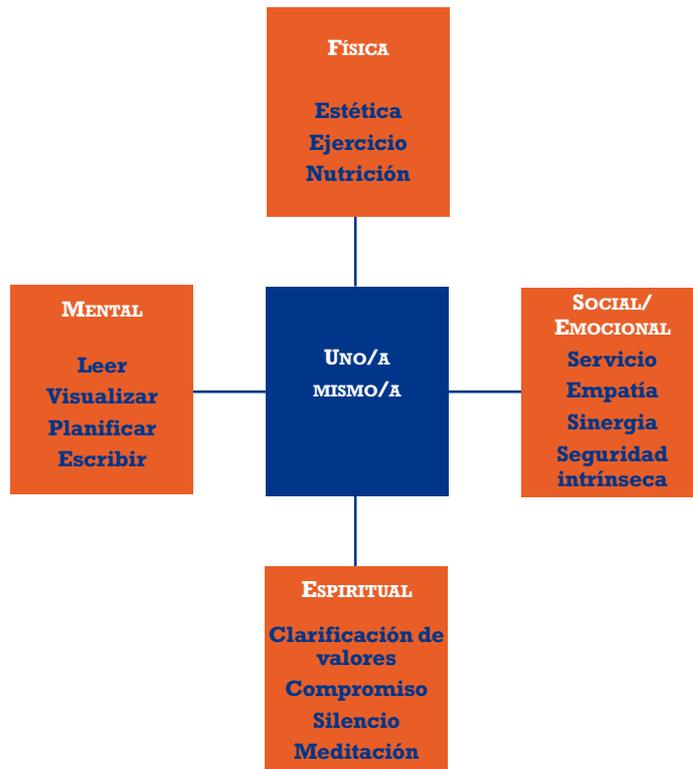
Para realizar un trabajo creativo e intenso, como exige la sociedad en la que vivimos, se necesita una plenitud emocional y vital.

3.1. Equilibrio en el ser persona

Vivir plenamente en esta sociedad consiste en desarrollar al máximo nuestras capacidades. El trabajo, siendo muy importante y muy valorado como un bien escaso, no cubre ni puede cubrir todas las necesidades humanas. Además para realizar un trabajo creativo e intenso, como exige la sociedad en la que vivimos, se necesita una plenitud emocional y vital.

Los seres humanos estamos compuestos por cuatro dimensiones: física, espiritual, mental y social/emocional. Nuestra felicidad pasa por el desarrollo de esas 4 dimensiones.

Todo ser humano, de forma consciente o no, intenta a lo largo de su vida desarrollar y conservar estas dimensiones, y si no lo consigue se va a encontrar mal. Sin embargo, la historia de la humanidad se ha hecho a espaldas de estas necesidades. En algún momento se ha olvidado lo que es esencial para ser feliz y lo que no lo es.



Quizás los datos que permiten ver la necesaria aproximación global al equilibrio de las personas no sean fáciles de encontrar en positivo, pero sí existen datos sobre el negativo de esta realidad, los problemas de salud derivados del estrés:

3.2. La aportación de valor a la empresa desde la plenitud de facultades

Desde el descubrimiento en 1933 en la Hawthorne Plant de la Bell Company, en Estados Unidos, de la importancia de los factores sociales y psicológicos en el rendimiento y la productividad de las personas en el trabajo, el interés de las empresas modernas por encontrar técnicas y formas de motivar a sus empleados ha determinado gran parte de las acciones de los departamentos de recursos humanos.

Por otra parte, la sociedad de la información y el conocimiento en la que estamos inmersos requiere que sus trabajadores/as pongan en el trabajo lo mejor de sí mismos/as: su capacidad creativa, su entusiasmo, su perseverancia, su confianza, su sensación de logro, etc. La economía actual necesita de personas con formación, motivación y alto grado de satisfacción con el trabajo que desempeñan. Trabajadores y trabajadoras que vivan su trabajo no como un lugar donde se viene a realizar una función a cambio de un dinero más o menos suficiente o conveniente, sino como un lugar donde puedan poner en

IMPACTO EN LA SALUD DEL TRABAJO A ALTA VELOCIDAD Y CON FECHAS DE ENTREGA APRETADAS¹⁰ (%)				
PROBLEMAS DE SALUD	TRABAJO A ALTA VELOCIDAD		FECHAS DE ENTREGA APRETADAS	
	Todo el tiempo o casi todo el tiempo	Casi nunca o nunca	Todo el tiempo o casi todo el tiempo	Casi nunca o nunca
Salud afectada	73	50	69	53
Dolor de espalda	46	25	42	27
Dolor de cabeza	22	11	21	11
Tensión muscular en cuello y hombros	35	15	31	17
Estrés	41	21	40	20
Fatiga global	33	18	31	19
Problemas de sueño	11	6	12	5
Ansiedad	11	6	11	5
Irritabilidad	15	8	16	7
Dolor	11	5	10	5
Traumas	3	1	3	2
Al menos 1 día de ausencia por accidente de trabajo	10	6	9	6
Posición cansada o dolorosa al menos 1/4 del tiempo	61	35	57	37

¹⁰ Pascal Paoli, Damián Merllié, 2000, "Third European survey on working conditions 2000". European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.

Las empresas deberían ser conscientes de que el objetivo de una buena conciliación de vida privada y vida laboral es tan importante para la vida laboral como para la vida privada.

juego toda su capacidad para realizar la función que se espera de ellos y ellas. Eso sólo se puede conseguir si el trabajador/a es capaz de centrarse de una forma natural y sin tensiones en lo que está haciendo y si siente que todo lo demás que le rodea está en orden.

Las empresas deberían ser conscientes de que el objetivo de una buena conciliación de vida privada y vida laboral es tan importante para la vida laboral como para la vida privada.

Hoy en día no puede concebirse una buena dirección de recursos humanos que no considere a la conciliación como la base de sus políticas. La complejidad de la vida moderna y la demanda de “una mano de obra” creativa como la única capaz de conseguir los

retos productivos de la sociedad de la información y el conocimiento, exige una buena conciliación; y no es un tema sólo de mujeres, aunque la importancia de la gestión de la diversidad abone más esta idea, sino de todos/as. Tampoco conciliar es más importante para los trabajadores y trabajadoras con menos recursos económicos, sino para todos y todas. La vida privada, familiar o no, exige de las personas su presencia total al igual que la vida laboral. Se necesita, para vivirla y disfrutar de ella, de tiempo y dedicación, aunque sea sólo de calidad y no de cantidad; y las empresas se equivocan si no son conscientes de que ese equilibrio y bienestar de las personas les atañe decisivamente.

No hay nada más destructivo para una empresa que trabajadores y trabajadoras, de cualquier nivel, “quemados/as”. El activo principal de una empresa de éxito es la creatividad, si el trabajador/a se “quema” dejará de ser creativo/a para caer en la grave “enfermedad” laboral del “cinismo profesional”, cuando no en un verdadero estrés.

¿Es la conciliación la panacea? Quizá, no exista una panacea para algo que sea propio del ser humano, pero es indudable que sin conciliación no puede haber un mundo laboral diverso, creativo, integrado, satisfecho, motivado y por lo tanto verdaderamente productivo.

Microsoft: conciliar predicando con el ejemplo¹¹. Proyecto de la 3P's

Microsoft ha puesto en marcha un programa para facilitar a sus empleados la conciliación, **al tiempo que mejora su profesionalidad y productividad.**

Medidas de flexibilidad:

- Jornada intensiva todos los viernes del año.
- Ampliación del permiso de maternidad de las 16 semanas legales a 17 y, en partos múltiples, a 18.
- Aumento del permiso de paternidad de 3 a 5 días.
- Incremento del periodo de lactancia de 9 a 12 meses, con la opción de acortar la jornada laboral dos horas sin reducción salarial.
- Flexibilidad horaria en la entrada y salida del trabajo.
- Fomento de las excedencias y reducciones de jornada por cuidado de hijos menores de 3 años y mayores a cargo, a través de sustituciones temporales de trabajadores.
- Líneas ADSL en el hogar y móviles para toda la plantilla.
- Programas de salud laboral: seguro médico Cigna gratuito para el profesional y su familia, reembolso del 50 por ciento de los gastos farmacéuticos que se generen a través del seguro, 60 sesiones de fisioterapia gratuitas al año para cada trabajador y precios especiales en masajes.

¹¹ Segunda edición de los Premios E&E (Expansión y Empleo), 2005, "La persona es el principal activo de la empresa".

La conciliación permite rescatar tiempo de calidad para nuestras relaciones importantes, aportar “primor” a la vida doméstica y aportación emocional a los seres queridos.

3.3. La alimentación emocional de nuestro entorno

La necesidad humana de sentir emociones adecuadas y diversas es enorme. La inteligencia emocional nos posibilita desarrollar al máximo esas cualidades emocionales necesarias para la persona. Si bien el trabajo puede ayudarnos a su desarrollo, no es sólo en él donde recibimos las compensaciones de nuestra necesidad afectiva. La familia, los/as amigos/as, y las relaciones sociales y cívicas nos enriquecen y nos hacen personas más completas.

Sin embargo, con frecuencia el trabajo puede resultar un entorno en el que se necesita y exige la entrega total de la persona, y para ello se emplean

todas las técnicas de motivación conocidas. El hogar, por el contrario, se está convirtiendo en un lugar donde hay que hacer tareas rápidamente, obligatoriamente y sin una aparente compensación económica.

Podríamos decir que ha surgido una taylorización del entorno doméstico¹². Pero conviene recordar la paradoja de que si bien el trabajo, hoy por hoy, es un bien para todos y esencial para el bienestar humano, en la valoración de prioridades entra dentro de nuestras “obligaciones”. Las vacaciones, los puentes, el “descanso de movimiento frenético” es lo que más parece desearse. Lo que de verdad interesa, por lo menos teóricamente, es la pareja, los hijos e hijas, los afectos, etc.

La conciliación permite rescatar tiempo de calidad para nuestras relaciones importantes, aportar “primor” a la vida doméstica y aportación emocional a los seres queridos.

Las empresas, dentro de sus programas de conciliación, pueden aportar mucho para facilitar estos nuevos desafíos emocionales de sus profesionales. El ejemplo que se recoge a continuación es una muestra de ello.

¹² Arlie Russell Hochschild, 1997, *The time Bind. When work becomes home and home become work*.

Internet en casa y Portal ePersonas. Cajamadrid¹³

En el año 2000, conscientes del impacto de Internet y de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los objetivos de negocio y en los compromisos con la sociedad actual, el Grupo Caja Madrid aprueba un Plan Estratégico con un objetivo innovador: alcanzar metas de negocio a través de la incorporación de Internet y las nuevas tecnologías en los hábitos cotidianos –en el hogar y en el trabajo– de las personas del Grupo y sus familias.

Vinculados al objetivo de apoyar en el acceso y participación activa en la nueva sociedad del conocimiento nacen dos grandes proyectos:

- Proyecto “Internet en Casa”: poner al alcance de las 12.000 familias del Grupo la infraestructura necesaria (equipo y línea) para acceder de forma segura a Internet.
- “Portal ePersonas”: facilitar una transición suave a la sociedad de la información a través de contenidos personalizados e individualizados y contribuir a incorporar el uso de internet en los hábitos cotidianos. Los objetivos del portal ePersonas se incluyen el ámbito profesional y el familiar: tiendas, formación, ocio, herramientas...

¹³ SETSI, Ministerio de Industria, 2003, *La sociedad de la información en el siglo XXI: un requisito para el desarrollo. Ponencia de Caja Madrid.*

10FASG0A32KV87AD901NADF97LK18709823E76ASD0987F12K92ASFDO

4

4. Algunas herramientas para las políticas de conciliación de las empresas

Las herramientas que utilizan las empresas para desplegar sus estrategias de conciliación son variadas, como se recoge en los ejemplos de este documento. Sin embargo, algunas de estas medidas son especialmente importantes para lograr una cultura que permita avanzar hacia la conciliación. En concreto se van a analizar en mayor detalle las tres siguientes:

- Políticas de RRHH flexibles
- Oferta de servicios de proximidad
- El arte del tiempo

No son las únicas posibles, ni las únicas que se están utilizando con éxito como puede observarse en el gráfico que sigue; sin embargo son pilares ineludibles para construir organizaciones equilibradas y personas con una vida armónica.

4.1. Políticas de RRHH flexibles

La actividad cotidiana de las empresas y de sus profesionales cada vez se ve más afectada por el nue-

vo entorno que supone la sociedad de la información. Este nuevo marco en el que se desenvuelven las organizaciones podría caracterizarse gráficamente por un triángulo cuyos vértices son la información, materia prima esencial para los/as trabajadores/as del conocimiento; las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, herramienta de trabajo que permite manejar la información en formatos cada vez más amigables (multimedia) y compatibles (conectividad); y la sociedad, ciudadanos, trabajadores y trabajadoras protagonistas de esta nueva era de la información.

Si hubiera que definir la sociedad de la información con uno solo de estos vértices, se produciría una mayoritaria identificación con las TIC. Sin embargo, la espectacular evolución tecnológica, con crecimientos exponenciales en prestaciones y frecuentes saltos cualitativos en las oportunidades que brinda, no debe hacernos olvidar que se ha convertido en el instrumento de la era de la información postindustrial, como lo fue el arado en la época agraria o la máquina de vapor en la industrial.

La realidad nos muestra que, en este entorno de cambio, los aspectos relacionados con las personas sufren una evolución más pausada, debido a la inercia de las costumbres arraigadas en las personas. Las tendencias en cambios de modelos de funcionamiento ya empiezan, no obstante, a pasar del plano de los conceptos al de la realidad cotidiana.

**POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA EN 150 EMPRESAS ESPAÑOLAS¹⁴.
PORCENTAJE DE USO DE LAS PRINCIPALES MEDIDAS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.**

	2002	1999
Permiso de maternidad	42	48,1
Asesoramiento a expatriados	48,7	48,8
Gestión del tiempo	51,3	55
Excedencia para enfermos	55,1	60,5
Horario flexible	59	62,8
Asesoramiento de carrera	33,4	62,8
Tiempo parcial	60,4	63,1
Excedencia para hijos	69,3	76,3
Coche de empresa	68	76,7
Flexibilidad días de permiso	88	90,1
Empleos compartidos	9,5	11,5
Flexibilidad lugar	13,4	13
Teledespachos	18,7	13,7
Trabajo en casa	21,3	15,3
Infocentro de ancianos	4,6	15,3
Infoguarderías	14,6	19,8
Apoyo económico para canguros	12,7	19,8
Banco de tiempo libre	10,6	20,8
Asesoramiento psicológico	18	23,4
Semana comprimida	24,8	30
Permiso de paternidad	30	31,2
Gestión del estrés	33,4	32,2
Vacaciones no pagadas	28,7	36,2
Reembolso coste transporte	25,3	40,3

¹⁴ Chillida, N., Poelmans, S., León C., 2003, *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*, IESE.

POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA EN 150 EMPRESAS ESPAÑOLAS ¹⁴ .		
PORCENTAJE DE USO DE LAS PRINCIPALES MEDIDAS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.		
	2002	1999
Gestión de conflictos	42	42,6
Seguros hijos	41,3	42,6
Seguro cónyuge	41,3	43,8
Jornada reducida	50,7	43,8
Asesoramiento financiero	32,7	45,7
Videoconferencia	47,3	46,2
Vacaciones no pagadas	2002	1999

El gráfico muestra las medidas más utilizadas, así como la tendencia en uso entre los años 1999 y 2002. Los datos revelan un retroceso en las medidas de conciliación más costosas.

El impacto de este nuevo marco de referencia en los modelos laborales se produce tanto en los modelos de relación internos de la organización (trabajadores/as móviles, teletrabajo...), como hacia fuera (organización virtual). Podríamos hablar de modelos de trabajo en red para el conjunto de los profesionales que aportan valor a la actividad empresarial. Este nuevo entorno, “más flexible”, abre nuevos caminos para la conciliación.

La flexibilidad como instrumento para la conciliación no es algo nuevo. La legislación plantea

mínimos en estas medidas, pero deberían ser mejoradas por los convenios colectivos y por las políticas de recursos humanos de las empresas, implicando también a la Administración. Las mejoras más corrientes empleadas por las empresas son las siguientes:

- Flexibilidad en el horario de trabajo: flexibilidad horaria en la entrada y en la salida, jornada continua.
- Contratación a tiempo parcial, política de “luces apagadas”, semana laboral comprimi-

¹⁴ Chillida, N., Poelmans, S., León C., 2003, *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*, IESE.

da, bolsa de horas/días, jornada mensual basada en objetivos, posibilidad de elegir horario o turno de trabajo para el cuidado de hijos/as o enfermedad de familiares, periodos sabáticos.

- Flexibilidad en el tiempo de descanso: vacaciones a la carta, vacaciones no remuneradas, incremento de días de vacaciones.
- Nuevas formas de organización en empresas: trabajo apoyado por los avances tecnológicos, mejora del nivel competencial a través de formación presencial y/o distancia, traslado del puesto de trabajo más cerca del domicilio.
- Servicio de información sobre servicios para el cuidado de personas dependientes a través de portales de información.
- Acceso a Internet con fines personales.

Estas medidas deben incorporarse a las empresas de modo coherente y planificado. Para ello se están desarrollando diferentes métodos de intervención.

El Método GEMS¹⁵: herramientas para diagnosticar y plantear medidas para favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral en una organización

La aplicación del método GEMS se dirige a:

- Aportar conocimientos e información sobre la conciliación de la vida privada, familiar y laboral en las organizaciones laborales.
- Facilitar un análisis de la práctica de gestión de recursos humanos desde la óptica de la conciliación.
- Apoyar una discusión y reflexión interna sobre la importancia de considerar la conciliación en la gestión de recursos humanos de la organización.
- Promover la realización de un diagnóstico sobre el planteamiento y la forma de abordar la conciliación de la vida privada, familiar y laboral.
- Impulsar el diseño y la articulación de propuestas de acción y planes de conciliación.

Las áreas de análisis a tener en cuenta son:

- Objetivos: cómo se sitúa la conciliación en la cultura, estrategia y objetivos de la organización.

¹⁵ Fundación Mujeres, 2004, *Proyecto EQUAL los Tiempos de nuestras vidas. El método GEMS (Gender Equality in Management Systems)*.

- Recogida de información y análisis: recogida de información sobre necesidades de conciliación.
- Medidas y métodos para fomentar la conciliación.
- Seguimiento y evaluación.
- Responsabilidad, delegación e implicación de todas las personas.
- Participación del personal directivo.

Algunas medidas para favorecer la conciliación son:

- Medidas de flexibilidad en la distribución del tiempo de trabajo.
- Medidas de flexibilidad en el espacio de trabajo.
- Medidas de ampliación de permisos y excepciones.
- Medidas para acercar servicios para el cuidado de las personas dependientes.
- Medidas complementarias.

Es indudable que los/las profesionales cuyas principales materias primas son la información y el conocimiento tienen a su disposición un margen de flexibilidad espacial y temporal del que normalmente no se hace uso. Las razones que en la era industrial hacían imprescindible la existencia de “Centros de Trabajo” empiezan a diluirse y, sin embargo, el modelo de “ir a trabajar” está vigente en un 99% del tejido productivo de la mayoría de los países.

Quizás el trabajo en red, de entre las distintas medidas de flexibilidad laboral, es la que mejor representa el cambio hacia nuevas culturas organizativas flexibles que favorecen la conciliación, a la vez que reporta otros beneficios fundamentales para la competitividad de las empresas. En el siguiente ejemplo se describen algunas de los beneficios que las empresas buscan con el teletrabajo:

Gestionando el teletrabajo: una mirada a la realidad europea¹⁶

En la recogida de casos de estudio en empresas grandes se recoge la siguiente información cualitativa. Motivación principal para el teletrabajo:

- Mejorar la eficiencia de los procesos sustituyendo procesos basados en papel.
- Planificación centralizada para mejorar los tiempos de espera y viajes de la fuerza de ventas.

¹⁶ Cunningham, P, Cunningham, M. (Ed.), 2005 *Innovation in the Knowledge Economy, Issues, Applications, Case Studies*.

- Reducir los tiempos de respuesta para hacer frente a la regulación sin afectar a la seguridad de los empleados.
- Cumplir con la regulación sobre datos electrónicos de pacientes, y reducir los costes médicos.

4.2. Oferta de servicios de proximidad

La conciliación entre trabajo y familia sigue siendo difícil sobre todo en los niveles socio-económicos más bajos.

Las respuestas a las necesidades de conciliación pueden ser de índole personal, laboral, familiar o social-comunitario. Las que recaen sobre la persona (casi siempre sobre las mujeres) son, naturalmente, las más flexibles, pero funcionan a costa de las relaciones con la familia, la propia energía, planificación y estrés. La dificultad de conciliar viene dada por un conjunto de elementos vinculados al mercado de trabajo y al reparto de tareas reproductivas y domésticas y de carácter social-comunitario.

En un estudio¹⁷ realizado por el Ayuntamiento de Madrid se detectaron las siguientes demandas relativas a la conciliación:

Infancia. Servicios asociados al sistema educativo:

- Incremento del número de escuelas infantiles y de casas de niños o niñas o del número de plazas en las existentes.
- Construcción de nuevos centros educativos considerando el criterio de proximidad.
- Incremento del número de colegios públicos.
- Incremento del número de plazas de comedor.
- Ayudas públicas para comedores infantiles.
- Ayudas y becas públicas para los estudios (matrículas, libros, transporte, etc.).
- Creación de servicios públicos de transporte escolar.
- Ampliación de los horarios de los centros educativos los días no lectivos, es especial en periodos vacacionales.
- Ampliación de la oferta de actividades extraescolares.
- Sincronización de los horarios de los centros educativos a los horarios laborales.

¹⁷ Estudio de mercado territorializado sobre las oportunidades de creación de empresas de servicios de apoyo a la conciliación 2003 (Tomo I) Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía. Dirección General de Igualdad de Oportunidades. Ayuntamiento de Madrid.

- Fomentar la coeducación y la corresponsabilidad doméstica.
- Educación infantil gratuita desde los 0 años.

Servicios asociados a los recursos culturales, al deporte y al ocio:

- Ampliación de la oferta de actividades extraescolares.
- Apertura los días no lectivos y, en particular, en periodos vacacionales.
- Creación de ludotecas.
- Dinamización de espacios públicos al aire libre durante los días no lectivos.
- Creación de actividades y de espacios de encuentro entre niños/as y padres y madres.
- Creación de salas de lectura y de bibliotecas infantiles.

Servicios domiciliarios:

- Acompañamiento y cuidado infantil.
- Animación infantil.

Ancianos/as. Infraestructuras públicas:

- Centros de día.

- Residencias.
- Pisos compartidos.
- Espacios culturales.
- Instalaciones deportivas adaptadas.

Actividades y servicios:

- De carácter cultural.
- De carácter deportivo.
- De carácter lúdico.
- Asesoramiento y apoyo de las familias.
- Ayudas públicas a las familias por el cuidado del anciano/a.
- Subvenciones públicas para el acceso a los servicios privados.

Servicios domiciliarios:

- Servicios para la autonomía
- Acompañamiento y cuidado de ancianos/as.
- Servicio de respiro.

- Teleasistencia.
- Servicio doméstico: planchado, limpieza, aseo, alimentación etc.

Enfermos crónicos:

- Servicios sociales de asistencia a domicilio
- Apoyo psicológico y asesoramiento para las familias que los/las tienen a su cargo.
- Ayudas económicas a las familias.
- Construcción de centros sanitarios de proximidad.
- Incremento de las especialidades médicas.

4.3. El arte del tiempo: el tiempo en red, nuevos mundos a nuestro alcance.

La sociedad en red es el nuevo contexto en el que las vidas de la mayoría se desenvuelven. Las tecnologías de la información y la comunicación han cambiado el concepto de distancia y la gestión de los tiempos. Es como si la deslocalización espacial y temporal de las actividades produjera la multiplicación del tiempo... pero no hay duda de que es un espejismo.

La esperanza de vida es mayor que hace 100 años. Las jornadas laborales menores (8 frente a 12 horas/día) y, sin embargo, se tiene más presión de tiempo.

¿Qué ha pasado?

Con 40 horas de trabajo a la semana y 11 meses de trabajo al año, se trabaja el 20% del tiempo (1.800 sobre 8.760). Además se cuenta con instrumentos que ahorran mucho tiempo: lavadora, coche... Se tiene más tiempo que nunca y la sensación es de tener menos. Se ha hecho crecer el tiempo libre pero también, y en mayor proporción, los deseos y posibilidades de hacer cosas. Hace 150 años cada localidad seguía su ritmo; ahora el tiempo es único porque el planeta está hipercomunicado y los horarios globales marcan los ritmos.



El progreso ha tratado al tiempo como a la naturaleza, irresponsablemente. Se ha creído que podía usarlo ilimitadamente. Se tiene la capacidad de “intervenir” sobre el tiempo gracias a los avances de las tecnologías “tradicionales y consolidadas”: se pueden hacer varias cosas al mismo tiempo, por ejemplo conducir y oír la radio; es posible decalar en el tiempo las actividades, por ejemplo ir a un concierto o grabarlo y oírlo después, o comprar sin guisar inmediatamente porque existe el congelador; se pueden mantener relaciones por teléfono o e-mail sin necesidad de coincidir en un mismo lugar...

En la sociedad en red, las nuevas tecnologías, y las tecnologías de la información y la comunicación llevan a los seres humanos un paso más allá: se puede acceder y almacenar información en poco tiempo, en poco espacio, con poco coste; es posible mantener comunicaciones síncronas, asíncronas, con voz, con imagen, con texto, uno/a a uno/a, entre muchos/as, con terminales fijos, móviles, grandes, pequeños; se puede establecer contacto en cualquier momento y desde cualquier lugar con la casa, la oficina...

Las posibilidades son prácticamente ilimitadas, pero la pregunta es: ¿Realmente se desea aprovecharlas todas?... ¿Quién decide qué información acaba en la mesa, en la máquina? ¿Cualquiera?... ¿Con quiénes se mantiene relación porque se ha decidido que se quiere, y no porque no se ha deci-

dido que no se quiere? ¿Se puede mantener comunicación frecuente y de calidad con 200 personas? ¿Es un trabajo? ¿Una necesidad? ¿Una obligación moral? ¿Es apetecible y divertido?... Cuando se está de vacaciones, ¿hay que estar conectado/a con la oficina? Cuando se está en la oficina, ¿hay que estar conectado con las padres/madres, con los hijos/as, con...?

Antes, la gente tenía un solo trabajo, una sola pareja y una sola casa. El tiempo era “una pieza”. Ahora está mucho más fragmentado y se cuenta con los instrumentos para seguir avanzando en el proceso de fragmentación: en mitad de las reuniones de amigos/as se atiende el teléfono móvil, en la actuación del colegio de los niños/as se pretende bajar el correo a la agenda electrónica y en la oficina se entrelazan reuniones, correo y móvil con maestría. Los constantes cambios de actividad impiden que sea fácil centrarse en ninguna de las actividades.

De la misma manera, pasear a pie por Gredos nos permite disfrutar del paisaje, de los sonidos, de los olores; si vamos en coche, a 40-60 Km/h., captamos el paisaje peor, pero avanzamos más; a 130 km/h., sencillamente basta con no tener un accidente.

Cada uno/a es el/la capitana/a de su nave. Quizás la célebre frase de Séneca “No hay viento

favorable para quien no sabe a dónde va”, hay que completarla hoy con “No se llega al buen puerto si no se sabe navegar en medio de vientos fuertes y racheados”. No sólo hace falta el rumbo, hace falta controlar los vientos que nos alejan de la ruta elegida.

Recordando algunas claves... que no cambian¹⁸

Hay cosas que, aunque son obvias, olvidamos con frecuencia. En nuestra relación con el tiempo encontramos muchas de ellas. Quizás hay dos que vale la pena recordar:

El tiempo es el que es: 24 horas al día

- Disponemos de la totalidad del tiempo posible. Él es imperturbable e inmodificable.
- El tiempo es 100% democrático en el modo en como está repartido.
- El tiempo no se vende ni se acumula (el que pasa es irrecuperable), sólo se usa. Juega el papel de un recurso. Está disponible y destinado a ser utilizado.
- La paradoja del tiempo está en que cada uno/a dispone de la totalidad, pero considera que es insuficiente.

La gestión de nuestro tiempo la decidimos noso-



tros/as mismos/as

- Dominar el tiempo es dominarse a uno/a mismo/a.
- Cada uno/a utiliza el tiempo como elige, igual que cada uno/a decora el espacio como le gusta.
- El aprendizaje del uso del tiempo es muy solitario: cada uno/a sólo ha vivido una vida, la suya.

¹⁸ Masfeliz, Metodología el arte del tiempo.



- El tiempo se pierde por factores externos e internos. Los externos no los podemos cambiar, hay que luchar con los internos.

Bloques para el trabajo individual

Es indudable que el arte del tiempo es un desafío individual. Las organizaciones pueden tener culturas que favorecen, en mayor o menor medida, el uso eficiente del tiempo pero, en última instancia, es cada persona la que tiene el desafío de utilizar el tiempo de manera equilibrada. El recurso que se administra para alcanzar el equilibrio entre la vida profesional y personal es el tiempo.

Ninguna medida de apoyo externa puede ser efectiva si no se aplica sobre una base sólida en nuestra capacidad para distribuir el tiempo. Es por ello que muchas empresas ofrecen apoyo a la formación en gestión del tiempo como parte de sus políticas de conciliación.

BBVA¹⁹: Ofrece formación virtual de gestión del tiempo.

Coface Ibérica: Desarrolla cursos de gestión del tiempo y de gestión del estrés dirigidos a su personal.

¹⁹ Fundación Mujeres, 2004, *Proyecto EQUAL los Tiempos de nuestras vidas. El método GEMS (Gender Equality in Management Systems)*.



5

5. Distinguir respuestas erróneas y correctas

Parece fuera de toda duda que las personas, las organizaciones y la sociedad aspiran a esquemas de vida equilibrados, aspiran a la conciliación. Para avanzar es importante reconocer las respuestas erróneas, identificar las certeras y construir instrumentos para mejorar, contando con recomendaciones operativas para cada organización. Pero indudablemente, más allá de las políticas de recursos humanos, la no-conciliación es un problema de hondo calado en la actualidad y es importante que las reflexiones relacionadas con el ámbito de lo personal sean leídas como de interés organizativo. Todo el valor que las empresas, que las organizaciones puedan aportar para generar un entorno equilibrado entre la vida profesional y personal es imprescindible, pero, parece fuera de toda duda, no suficiente.

5.1. Respuestas erróneas

Buscar soluciones privadas

Ya se dijo que lo personal es político²⁰, pero es que además una cosa tan importante y con tanta

implicación como es la conciliación entre vida laboral y vida familiar y privada de los hombres y las mujeres trabajadores/as no se puede solucionar individualmente, aunque el planteamiento actual quiera convencernos de ello. La temática de la conciliación señala hacia un cambio radical sobre la concepción del trabajo remunerado y no remunerado, sobre las tareas públicas y privadas, sobre los horarios, sobre lo propio de la mujer y el hombre, sobre lo que es conveniente para un país en lo que se refiere a su supervivencia como población y a su progreso como sociedad culta y bien desarrollada.

Las soluciones privadas o individuales, además de no ser más que parches, más o menos cómodos, a costa de algún tipo de explotación de los/las parientes o a costa de los privilegios que aporta la posesión de grandes recursos económicos es “pan para hoy y hambre para mañana”. Además de ser discriminativo e injusto para los/las que no tienen parientes ni recursos económicos de sobra.

La solución tendrá que ser de toda la sociedad, que es la que a la larga se beneficiará de una nueva concepción del trabajo y de un tipo de vida diferente.

²⁰ Carol Hanisch, *The personal is political* (1969).

Hacer depender las soluciones según el nivel de recursos

Dado que en este momento todavía las soluciones legislativas y empresariales son insuficientes, la solución que parece como menos costosa es que las personas con recursos económicos suficientes busquen apoyos asalariados.

Esa solución es posible en España por el fenómeno de la inmigración, que ha aportado mano de obra abundante y más o menos barata y, en muchas ocasiones, bien cualificada y que permite a los trabajadores y trabajadoras, con puestos superiores y buen nivel adquisitivo, ser sustituidos en tareas propias de su vida privada o familiar: tareas domésticas, cuidados de los hijos, profesores particulares, etc. No sólo es una solución individual, sino que también discrimina a las personas que no tienen ese mismo nivel económico y que tanto incapacita el ejercicio de la vida familiar y privada a las personas que o no tienen parientes que se presten a sustituirlos o que no tengan suficiente dinero.

Hacer depender las soluciones sólo de la organización en la que se trabaja

Las empresas pueden hacer mucho para solucionar este orden de cosas, ya que hay muchas prácticas consideradas positivas para el aumento

de la producción y que incluyen el punto de vista de la conciliación. Existen ya suficientes buenas prácticas de empresas españolas e internacionales que lo avalan, pero no son ellas las que en exclusividad tienen que asumir esa responsabilidad. Es necesario un debate social que haga responsables a todas las personas y las fuerzas sociales de una mejor distribución del tiempo dedicado al trabajo y a la vida, y que preste un apoyo social en la crianza y educación de los hijos/as y el cuidado de las personas dependientes: ancianos/as, discapacitados/as, etc.

Hacer depender las soluciones en que uno/a de los cónyuges asuma la mayor parte de la responsabilidad

Ésta es una de las soluciones más habituales. Las mujeres son las que, actualmente, en su mayoría asumen la responsabilidad de la conciliación a costa de su salud física y psicológica, alargando su jornada de trabajo, remunerado y no remunerado, con las dobles y triples jornadas y cargándose de excesivas responsabilidades a las que no siempre pueden llegar y que, por lo tanto, les origina complejos de culpa y malestar. Otra opción que muchas toman es renunciar a sus posibles carreras profesionales lo que les puede frustrar y originar a la larga una pérdida de autoestima.

5.2. Respuestas correctas

Darse cuenta de que no son dilemas individuales o privados

Hombres y mujeres tienen que ser conscientes de que el Estado y la sociedad deben dar respuesta a estos nuevos problemas y que hay que plantear nuevas soluciones. Los temas de natalidad, educación, igualdad y equidad entre hombres y mujeres, nueva distribución y definición de trabajo, y cambio de horarios son cuestiones de Estado, tan importantes como cualquier otra cuestión que implique a todas las fuerzas sociales.

Exigir esfuerzos sociales y culturales

Los esfuerzos deben ser grandes y que supongan un cambio de los prejuicios sociales ya que, además, no tienen nada que ver con la realidad actual de este país.

No aceptar que “son cosas de mujeres”, sino defender y afirmar que la conciliación compete por igual a los hombres y a las mujeres

Las necesidades de conciliación son muy semejantes para el padre y la madre, para el esposo y la esposa, para el hombre separado como para la mujer separada con hijos o sin ellos, y para el ciudadano y la ciudadana en general, sea cual sea su circunstancia. Mientras se identifique como un proble-

ma de la mujer no existirá la equidad ni la justicia, y los hombres no se implicarán en la medida que les corresponde. Los hombres tienen la misma necesidad que las mujeres de tener una vida propia que no esté sólo referida al trabajo o a un ocio pasivo y alienante. Pese a que este planteamiento sea la causa de conflictos en las parejas en las que ambos trabajan fuera de casa²¹, y aunque muchas mujeres “tiran la toalla” a sabiendas de los disgustos que esa justa pretensión origina, sólo a través de una auténtica igualdad sin distinciones y sin privilegios, pero llena de flexibilidad y de diversidad, será como se alcance una verdadera y satisfactoria conciliación.

Poner en marcha programas de conciliación en las organizaciones

Es importante que las organizaciones apuesten por facilitar un cambio cultural interno que favorezca esquemas más equilibrados. Existen múltiples experiencias, algunas de las cuales ya se han recogido.

Después de todo lo analizado creemos que ha quedado claro que la conciliación entre vida laboral y vida privada no es sólo un derecho de las personas hombres y mujeres que trabajan, sino que es algo importantísimo para todos y todas: empresas, familias y sociedad, y que es responsabilidad de todos y todas exigirlo y conseguirlo.

²¹ Paloma Gascón, terapeuta, especialista en terapia de parejas.

Las mujeres y los hombres que no quieran dejarse arrastrar por ciertas realidades alienantes que lleva aparejadas, todavía, el mundo de trabajo actual tendrán que luchar por conciliar, no sólo su vida laboral y familiar, sino también la de su cónyuge y los/las que le rodean. Es necesario para poder vivir una vida armónica y plena. Conciliar es necesario si se quiere vivir plenamente en este mundo. Para ello es necesario un radical cambio de mentalidades tanto en el hombre como en la mujer, pero también en las organizaciones y en la sociedad.

Es necesaria la creación de una “nueva cultura” que aporte la posibilidad de que los ciudadanos y ciudadanas, hombres y mujeres, trabajadores y trabajadoras, empresarios y empresarias, políticos y políticas, intelectuales y artistas modifiquen las

estructuras del mundo que les rodea con criterios de racionalidad, funcionalidad y placer y no siempre de mercado, para de esa forma dirigir el desarrollo social hacia un verdadero desarrollo de las personas.

En este desafío de la sociedad, de las instituciones y de muchas personas, las empresas tienen mucho que decir. Ellas marcan tendencias, desarrollan modelos y habilitan gran parte de los cambios que tienen lugar en el tejido productivo. Desde el convencimiento de que la no-conciliación es mala para los intereses de las empresas, una apuesta firme por los programas de conciliación supondría, hoy por hoy, cambiar culturas, valores, sistemas de medida para el desarrollo de carrera y muchas otras barreras invisibles para el despliegue real de las estrategias de conciliación.

Bibliografía

INÉS ALBERDI. La nueva familia española. *Taurus*, 1999.

ÁNGELES VANDEN EYDEN. Nuevos modelos familiares. *Jornadas Sociedad del conocimiento con conocimiento de Mujer. Sevilla, 2000.*

MARÍA ÁNGELES DURÁN. Notas para una cultura paradigmática. *Nuevas perspectivas para la mujer. Seminario Estudios de la mujer de la Universidad Autónoma de Madrid, 1982.*

FEDERACIÓN MUJERES SOCIALISTAS. Nuevo contrato Social. *Federación Mujeres Socialistas, 1997.*

CHERLYN SKROMME GRANROSE. Work-Family. Role choices for women in their 20,s and 30,s. *Praeger. Westport, Connecticut. London, 1996.*

SUZAN LEWIS. The Work-Family Challenge. *SAGE. Publications. London. Thousand Oaks. New Delhi, 1996.*

BEGOÑA SAN JOSÉ. Democracia e igualdad de derechos laboral. *Ministerio de Cultura. Instituto de la Mujer, 1986.*

ALESSANDRA BOCHETTI. Lo que quiere una mujer. *Ediciones Cátedra, S.A., 1996.*

TERRI APTER. Working women don't have wives. *St. Martin's Press. New York, 1993.*

CAROL. A. TURKINGTON. Reflections for working women. *The McGraw-hill Reflections Series, 1996.*

CARMEN SÁEZ BUENAVENTURA. Mujer y Salud Mental. *Ministerio de Cultura. Instituto de la Mujer, 1986.*

PALOMA GASCÓN VERA. Filosofías Más feliz. *Portal Masfeliz.com, 2004.*

ANA MORENO. Filosofías Más feliz. *Portal Masfeliz.com, 2004.*

DIRECCIÓN GENERAL DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. Estudios de mercado territorializado sobre las oportunidades de creación de empresas de servicios de apoyo a la conciliación. *Ayuntamiento de Madrid, 2003.*

STEPHEN R. COVEY. Los hábitos de la gente altamente efectiva. *Paidos Plural, 2002.*

SEGUNDA EDICIÓN DE LOS PREMIOS E&E, “*La persona es el principal activo de la empresa*” (Expansión y Empleo), 2005.

TELEFÓNICA, ENRED. Trabajar y vivir en la red, 2003.

PALOMA GASCÓN VERA. Los conflictos más usuales de las parejas. www.Palomagascon.palomagascon.com.

FUNDACIÓN DIRECTA. Seminario Sociedad del conocimiento con conocimiento de mujer, 2001.

PALOMA GASCÓN VERA. Liderazgo para influir en el rumbo de los cambios. *Trabajadoras del 2000: empleos para nuevos tiempos, para nuevas identidades, 2000*.

ELENA ARNEDO. El gran libro de la mujer. *Ediciones Temas de hoy, 1997*.

JOHN NAISBITT. Megatrends 2000. Warners Books Edition 2000.

PASCAL PAOLI, DAMIÁN MERLLIÉ, 2000. “Third European survey on working conditions 2000”.

CHILLIDA, N.; POELMANS, S.; LEÓN C.; 2003,

Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas, IESE.

ARLIE RUSSELL HOCHSCHILD. 1997, *The time Bind. When work becomes home and home become work*.

SETSI, Ministerio de Industria, 2003. La sociedad de la información en el siglo XXI: un requisito para el desarrollo. Ponencia de Caja Madrid.

EL PAÍS, lunes 19 de diciembre de 2005.

CUNNINGHAM, P, CUNNINGHAM, M. (Ed.), 2005. *Innovation in the Knowledge Economy, ssues, Applications, Case Studies*.

SALLÉ, M.A, 2004. “*Sociedad del Conocimiento con Conocimiento de Mujer*”.

FUNDACIÓN MUJERES, 2004, *Proyecto EQUAL Los Tiempos de nuestras vidas*. El método GEMS (Gender Equality in Management Systems).

EL PAÍS. Fuente INE. Encuesta de empleo del tiempo 2003-2003.

FUNDACIÓN WHIRPOOL. Programa de investigación dirigido por MORI (Market & Opinión Research International) de Gran Bretaña en nombre de la

Fundación Whirlpool. Muestra los resultados realizados entre la población de Francia, Alemania, Gran Bretaña y España.

www.telefonica.es. Diciembre 2004.

ANA MORENO, PALOMA GASCÓN 2005. *Masfeliz*, Metodología el arte del tiempo.

CUNNINGHAM, P, CUNNINGHAM, M. (ED.), 2005 *Innovation in the Knowledge Economy, Issues, Applications, Case Studies*.



