



## Los hombres, protagonistas del cambio hacia la conciliación



## 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-

sos 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 Familia y Servicios Sociales  
Ayuntamiento de Madrid*

*Elaborado por:*

*Paloma Gascón, Ana Moreno,  
M<sup>a</sup> Carmen Camacho, Sol Collado, Mercedes Wullich  
y Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid*

*Diseño y maquetación:  
Ibersaf Industrial, S. L.*

*Depósito legal: M-23960-2008*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN AL DEBATE DEL PAPEL DE LOS HOMBRES EN LA CONCILIACIÓN</b>	<b>7</b>	<b>3. ESTRATEGIAS PARA LOS HOMBRES QUE QUIEREN CONCILIAR</b>	<b>29</b>
<b>1. LA VISIÓN DE UN GRUPO DE MUJERES PIONERAS SOBRE LA SITUACIÓN DE LA CONCILIACIÓN</b>	<b>13</b>	3.1. El estrés de los padres, el dilema invisible	30
1.1. Primer encuentro: el punto de partida de la mujer	13	3.2. Crear un lugar de trabajo favorable a los padres que cuidan a sus hijos/as	32
1.2. Soñando para construir un punto de llegada	18	3.3. Flexibilidad para los padres trabajadores (también para las madres)	33
1.3. El recorrido de la mano con los hombres	19	3.4. El contexto social	34
1.4. Primeros pasos para avanzar junt@s en un modelo para la conciliación	22	3.5. La escalera de la conciliación	35
<b>2. LA VISIÓN DE UN GRUPO DE HOMBRES PIONEROS: REVISIÓN DEL MODELO DE CONCILIACIÓN</b>	<b>25</b>	<b>4. CONCLUSIONES DE FOROTEC</b>	<b>41</b>
		4.1. Ideas para el cambio	41
		4.2. Plan de acción	42
		<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>45</b>



# Introducción

## Introducción al debate del papel de los hombres en la conciliación

Los hombres preocupados por el dilema trabajo-familia suelen preferir que este tema lo planteen las mujeres en las empresas, ya que habitualmente se sienten coaccionados por valores empresariales masculinizados donde se penaliza la no disponibilidad total por y para la empresa. Esa es una de las razones por las que no es común encontrar muchos debates de hombres en relación a este asunto.

Los hombres siguen arrastrando una expectativa social que premia a aquellos que mantienen y protegen a sus familias, aportándoles seguridad económica, pero a costa del sacrificio de no tener tiempo para la vida personal y familiar. Elegir otra opción no siempre es bien comprendido.

El deseo de custodias compartidas por parte de padres separados y divorciados, el matrimonio entre personas del mismo sexo, los nuevos modelos de familias monoparentales y la implicación de los padres jóvenes en el cuidado y atención a los hijos/as son fenómenos actuales que renuevan e impulsan el debate sobre la caducidad de los roles tradicionalmente masculinos y femeninos, y presen-

---

Los hombres siguen arrastrando una expectativa social que premia a aquellos que mantienen y protegen a sus familias, aportándoles seguridad económica, pero a costa del sacrificio de no tener tiempo para la vida personal y familiar.

---

ta una oportunidad para avanzar en materia de conciliación.

Los hombres están implicándose cada vez más en las tareas domésticas y la atención de los hijos e hijas, ¿pura necesidad o deseo? Lo que es indudable es que cada vez más, las mujeres no están disponibles en los hogares 24 horas al día.

La decisión de las mujeres de incorporarse al trabajo remunerado responde a un mayor anhelo de realización personal y reconocimiento social a través del trabajo, pero también, en gran medida, a la necesidad de esos ingresos para que la familia pueda llegar a fin de mes.

Aunque habitualmente son las mujeres las que han iniciado el debate sobre el dilema “compatibilidad





trabajo y familia”, el tema ha dejado de ser un asunto de mujeres para convertirse en un desafío para la sociedad en su conjunto, ya que todos/as estamos padeciendo los efectos de la no conciliación, entre otros:

- Las parejas están posponiendo el nacimiento de su primer hijo/a, a fin de afianzarse en el mundo profesional. El anuncio de la maternidad continúa viviéndose como un problema en las empresas.
- Las parejas tienen menos hijos y, de no ser por la inmigración, estaríamos viviendo una peligrosa reducción de la natalidad.
- Cuando las mujeres renuncian al trabajo remunerado por la imposibilidad de conciliar, y se frustran sus expectativas profesionales, se añade tensión a las relaciones familiares.
- No tenemos tiempo de ocuparnos debidamente de las personas dependientes del seno familiar (menores, mayores, enfermos), lo que repercute en ellas a nivel físico y psicosocial (obesidad infantil, fracaso escolar, ancianos abandonados en sus casas, problemas de ansiedad, etc.).
- Aumenta el número de divorcios y de parejas que se rompen por tensiones en el seno familiar.
- Aumenta el número de padres y madres que desean, pero no pueden, implicarse más en la vida de sus familias. Eso trae consigo trabajadores insatisfechos, preocupados o “distraídos” de sus actividades laborales.

Todos estos efectos suponen un cambio de cultura y valores sociales, donde:

- Las familias numerosas son contempladas como algo extraño, fruto de la incultura o de un compromiso religioso claramente definido.
- Se da una disonancia de valores entre las exigencias de lo que es bueno para las familias, especialmente para los miembros que las componen, y el horario laboral.
- Aumenta la frustración y el sentimiento de culpa de los padres y madres por ejercer su derecho al trabajo y no atender suficientemente a su familia.
- La familia va perdiendo peso en su tarea de educar a los niños, niñas y adolescentes, en relación a otros agentes como la televisión, las políticas públicas o la escuela.

*“La necesidad de conciliación del trabajo y la familia ha sido ya planteada a nivel internacional y comunitario como una condición vinculada de forma*

*inequívoca a la nueva realidad social. Ello plantea una compleja y difícil problemática que debe abordarse, no solo con importantes reformas legislativas, como la presente, sino con la necesidad de promover adicionalmente servicios de atención a las personas, en un marco más amplio de política de familia”<sup>1</sup>.*

La tasa de paro masculina, pese a decrecer en los últimos años, continúa siendo mayor entre las mujeres que entre los hombres. Además, y en parte a causa de los problemas de la no conciliación, hay menos mujeres apuntadas como desempleadas en las listas del INEM.

El discurso que las mujeres han mantenido hasta ahora para defender sus derechos y concienciar a la sociedad de la necesidad de conciliar, ha tenido como resultado colateral que una parte de los hombres se pongan a la defensiva, quizás, por miedo a perder poder y capacidad de decisión.

Hoy por hoy, parece consensuada la idea teórica de que la conciliación es un problema de toda la sociedad, donde hombres y mujeres han de ir de la mano para poder cambiar los valores predominantes en la cultura del trabajo y de la responsabilidad familiar, a fin de encontrarnos en un mundo que responda a nuestros verdaderos deseos y necesidades como seres humanos. B. Boutros Ghali nos regala una bonita reflexión en este sentido:

---

**La conciliación es un problema de toda la sociedad, donde hombres y mujeres han de ir de la mano para poder cambiar los valores predominantes en la cultura del trabajo y de la responsabilidad familiar, a fin de encontrarnos en un mundo que responda a nuestros verdaderos deseos y necesidades.**

---

*“Por cada mujer fuerte cansada de aparentar debilidad, hay un hombre débil cansado de parecer fuerte.*

*Por cada mujer cansada de tener que actuar como una tonta, hay un hombre agobiado por tener que aparentar saberlo todo.*

*Por cada mujer cansada de ser calificada como hembra emocional, hay un hombre a quien se le ha negado el derecho a llorar y ser delicado.*

*Por cada mujer catalogada como poco femenina cuando compite, hay un hombre obligado a competir para que no se dude de su masculinidad.*

*Por cada mujer cansada de ser un objeto sexual, hay un hombre preocupado por su potencia sexual.*

<sup>1</sup> LEY 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras

*Por cada mujer que no ha tenido acceso a un trabajo o a un salario satisfactorio, hay un hombre que debe asumir la responsabilidad económica de otro ser humano.*

*Por cada mujer que desconoce los mecanismos del automóvil, hay un hombre que ha aprendido los secretos del arte de cocinar.*

*Por cada mujer que da un paso hacia su propia liberación, hay un hombre que redescubre el camino hacia la libertad.*

*La humanidad posee dos alas: una es de la mujer y otra es del hombre.*

*Hasta que las dos alas no estén igualmente desarrolladas, la humanidad no podrá volar.*

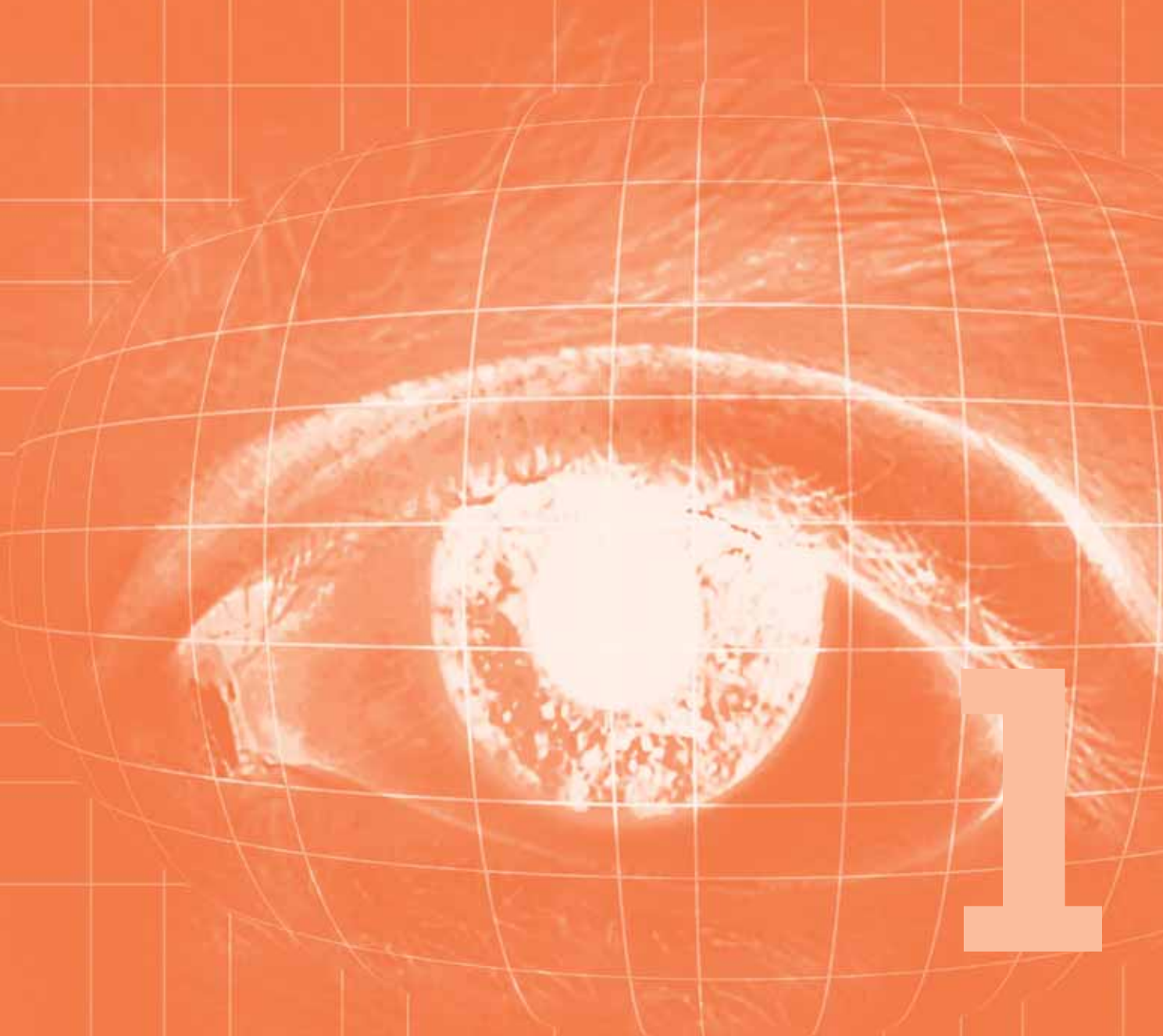
*Necesitamos una nueva humanidad, necesitamos volar. Ahora más que nunca, la causa de la mujer es la causa de toda la humanidad”.*

En este monográfico, salvo esta breve introducción y las ideas del capítulo 5 basadas en el libro

“Padres trabajadores” de James Levine, se recogen los contenidos de los encuentros para la reflexión de ForoTec<sup>2</sup> (Foro de Tecnología y Mujer), en el que han participado mujeres directivas del sector de las tecnologías, y que ha estado auspiciado por FEDEPE (Federación Española de mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias).

El objetivo de ForoTec es recoger ideas que sirvan para avanzar en materia de conciliación e igualdad real entre hombres y mujeres, con metodologías guiadas de debate. Para ello se organizaron durante 2006 y 2007 cinco encuentros, incluyendo uno compuesto exclusivamente por hombres. Esta separación de hombres y mujeres en los foros persigue favorecer que hombres y mujeres se sientan más libres para expresar sus deseos e inseguridades sin necesidad de justificarse o defenderse de las opiniones expresadas por personas de sexo contrario.

<sup>2</sup> Algunas de las organizaciones representadas a través de sus participantes son: Hewlett Packard (patrocinador), EC2Media (organizadora), Accude TIC, Aditum, Atos Origin, Alcatel, BP Oil, Burke Lawson, Canal de Isabel II, Fundación Ceddet, Dataadviser, Telefónica, Educaterra, General Electric, Information Builders, IBM, Interacción y Mnemo, GE Swissre y TV Channels IP. Los encuentros fueron organizados por Mercedes Wullich, y coordinados por Ana Moreno y Paloma Gascón.



1

# 1. La visión de un grupo de mujeres pioneras sobre la situación de la conciliación

El esfuerzo por trasladar sus debates, de casi un año de trabajo, se ha centrado en dar forma e hilo conductor a las ideas, procurando que fueran lo más fieles posible a lo que se expresó.

El debate entre las participantes se ha abordado desde una doble vertiente:

- Como empresa, para mejorar su entorno de trabajo, entender mejor porqué es necesaria la igualdad, la diversidad, la conciliación. Porque una empresa responsable es una empresa más productiva.
- Como persona, para conocer mejor el sector, entender cómo hay que modificarlo, conocer las experiencias de las otras participantes, proponer soluciones y alcanzar un consenso que ayude a mejorar.

Las TIC aparecen dentro del tema de la conciliación como potentes motores para facilitar la comunicación, la flexibilidad del lugar y del horario de trabajo, el ahorro de tiempo, el aprovechamiento de

---

Se torna difícil modificar toda la cultura de la empresa si no se cambian valores en la sociedad y en la cúpula del personal directivo.

---

recursos y el mantenimiento de las relaciones entre las personas. Por ello, las TIC suponen una posibilidad real de cambiar la organización del trabajo a favor de la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.

El primer desafío es enlazar la teoría, en la que todos estamos de acuerdo, con la práctica. Para todos es fácil apoyar una idea en un esfuerzo puntual, así sucede con campañas de solidaridad o ecología, mantener los compromisos en el día a día es lo difícil. Como también se torna difícil, modificar toda la cultura de la empresa si no se cambian valores en la sociedad y en la cúpula del personal directivo.

## 1.1. Primer encuentro: el punto de partida de la mujer

En este primer encuentro se planteó como punto de partida la reflexión sobre la siguiente pre-

gunta: ¿En qué punto estamos en igualdad y conciliación? Respondiendo a esta cuestión se identificaron problemas y preocupaciones comunes que existen en las empresas y organizaciones representadas, y en sus profesionales y directivas.

En cuanto al asunto de la igualdad, las participantes coinciden en que las mujeres no alcanzan puestos de dirección en parte por la no conciliación y en parte por el modelo tradicional masculino que impera en la estructura de las familias y de los trabajos. Según su opinión, las empresas deberían tomar en serio este asunto, en principio conociendo las leyes al efecto, y estudiar cómo incentivar a sus trabajadores/as para que integren la igualdad en su día a día profesional.

Para este grupo de mujeres, muchas son las **causas de que no lleguen las mujeres a puestos directivos**, entre ellas:

- El llamado **techo de cristal**, barrera sutil y casi invisible, pero muy fuerte, que impide a las mujeres más valiosas ascender a puestos más altos que los que la cultura de la organización considera que son los adecuados para las mujeres.
- La **falta de modelos femeninos** en puestos de alta dirección, que siguen estando ocupados por hombres.
- La **renuncia voluntaria, por parte de algunas mujeres**, a puestos de responsabilidad. Se dedican en mayor medida que sus parejas a los hijos/as y a la familia, lo que no es compatible en muchos aspectos con los altos cargos de dirección (tal cual están hoy concebidos).
- La **estructura y organización de los sistemas de trabajo**, donde se aboga por alargar las jornadas laborales. El concepto *zeitgeist* o “trabajos extremos” hacen referencia a aquellos empleos que dedican a su trabajo más de 60 horas a la semana y cuya actividad se produce a un ritmo muy acelerado, bajo presión de plazos y con responsabilidad sobre las pérdidas y las ganancias. Dicha estructura sólo es asumible por personas que difícilmente concilian trabajo y familia, entre ellas muchos padres “ausentes” o “distantes” de sus hogares.
- La incorporación masiva de las mujeres en el mercado de trabajo es real, pero continúan siendo éstas las que encabezan las listas del desempleo en España. En igualdad de condiciones, las participantes observan una **desigualdad en plantilla a favor de los hombres**.
- La **falta de formación** en las empresas para alcanzar la igualdad, y la resistencia de la

cultura empresarial para incorporar acciones a favor de un cambio en materia de conciliación.

- Las empresas están viviendo un “cambio de modelo” de dirección, que viene determinado por la incorporación de las mujeres a la empresa; sin embargo nos encontramos con una **“barrera cultural”** que hace muy difícil progresar en este asunto.
- El **“enfrentamiento”** entre los aparentes intereses **de hombres y mujeres**. Las mujeres no quieren ser iguales que los hombres y su discurso ha llevado a éstos a una posición de defensa y a un temor a perder privilegios en la empresa. Hombres y mujeres no actuamos al unísono para lograr una mayor conciliación.
- El **no formar parte de las redes de los hombres** en asuntos laborales. Ellos utilizan códigos, usos y costumbres que les son propios por género. Las mujeres deben aprender a hacer *networking* tan eficazmente como los hombres.
- Hombres y mujeres continúan teniendo **problemas de comunicación y no llegan a entenderse** plenamente en algunos

---

**En España se trabaja más que en otros países, pero no se produce más. Se mantienen modelos sociales cuando ya no son útiles. Gestionar el cambio parece la clave.**

---

asuntos, específicamente en cuestiones relacionadas con la igualdad de oportunidades.

- **Las mujeres se comportan de forma distinta en el hogar y en el trabajo.** En casa las mujeres delegan menos y tratan de hacerlo todo, lo cual no favorece la igualdad en los hogares. Se debe conciliar externa e internamente.
- La **igualdad** se convierte en una **lucha individual**.
- **En España se trabaja más** que en otros países, **pero no se produce más**. Se mantienen modelos sociales, generación tras generación, cuando ya no son útiles. **Gestionar el cambio parece la clave.**



---

Conciliar no supone sólo cuidar de los hijos/as, también se trata de tomar conciencia de que hay una vida que también hay que disfrutar y que va más allá del cuidado de la familia y de las obligaciones laborales.

---

- Actualmente se habla mucho de **cambios emergentes en el campo del liderazgo**, las nuevas tendencias apoyan una serie de valores que habitualmente han sido considerados femeninos.
- **Hombres y mujeres desean aportar modos propios de dirigir**. Para que las mujeres muestren el suyo es preciso que adopten puestos de mayor visibilidad y estatus, que aprendan a “venderse mejor”.

Igualdad y conciliación son temas que van de la mano. **En materia de conciliación** y en respuesta a la segunda cuestión propuesta en el debate, las mujeres de ForoTec piensan:

- Que **estamos en un momento de tránsito**, en el que debemos complementarnos hom-

bres y mujeres, y **dar paso a la gestión de la diversidad**.

- Los permisos de paternidad son necesarios, pero los hombres deben querer hacer lo posible para favorecer la conciliación y, en general, no parecen igual de preocupados por este asunto. **Las mujeres precisan de la ayuda profesional y personal de los hombres para alcanzar este sueño**.
- Los efectos de la no conciliación suponen un **problema para toda la sociedad, aunque por el momento se viva casi como una cuestión personal**.
- **Las empresas no se muestran flexibles con el asunto de la natalidad**, y la falta de rigor y cumplimiento de horarios no favorece nada la conciliación, al contrario.
- En materia de conciliación hay mucho que hacer todavía, **conciliar no supone sólo cuidar de los hijos/as, también se trata de tomar conciencia de que hay una vida que también hay que disfrutar** y que va más allá del cuidado de la familia y de las obligaciones laborales.
- **Las mujeres se muestran más involucradas con los asuntos personales y familiares**, les



cuesta más desconectar y desentenderse de los problemas que suponen la no conciliación.

- El trabajo remunerado es de mujeres y hombres, por eso algunas personas creen haber alcanzado la igualdad; sin embargo **las organizaciones y el sistema de trabajo están anclados en valores masculinos tradicionales**, donde las mujeres están en seria desventaja. Aunque la falta de conciliación se viva como un problema individual de muchas mujeres, conciliar vida privada y vida laboral es un **problema muy serio que sufren todas las sociedades occidentales**.
- Cuando hablamos de conciliación, no debemos perder de vista el objetivo que es la igualdad de oportunidades. **La visibilidad de las mujeres es lo que las ayudará a trabajar por un cambio de paradigmas organizacionales**.

Las **mujeres** tienen la oportunidad de actuar como **agentes de cambio de la sociedad**, aunque para ello deben continuar una labor proactiva.

Como conclusión del primer encuentro destaca la importancia de buscar nuevos caminos con los hombres para conseguir la igualdad (que incluye la conciliación).

## 1.2. Soñando para construir un punto de llegada

El segundo encuentro giró en torno a la pregunta ¿Hacia dónde vamos? Tomando conciencia de los recursos con los que contamos, se definen objetivos y procedimientos para responder e intentar alcanzar nuestros “sueños conciliadores”. Lo que las mujeres de ForoTec se plantean como “sueño” son las siguientes (entre paréntesis se señala el número de votos que obtuvo cada uno):

- **“Tomar las riendas de mi vida” (31)**. Encontrar coherencia entre pensamiento y acción, conseguir un equilibrio que permita la realización personal a todos los niveles y, una cuestión básica, tener libertad de elección.
- **“Valores desligados del género” (26)**. Educar en igualdad a nuestros hijos e hijas, generalizar el cambio de valores en todos los niveles, igualdad de acceso a todos los roles sociales, y compartir los objetivos y valores con todos.
- **“Construcción de un mundo más justo y diverso” (22)**. Construir una sociedad que acepte y mejore gracias a la diversidad.
- **“Conciliación biográfica” (16)**. Conseguir un equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, que se ajuste a las necesidades,

responsabilidades e intereses de cada una de las etapas de la vida.

- **“Humanizar la sociedad” (15).** Hacer que la sociedad tenga en cuenta las aspiraciones de las personas, más allá de las necesidades básicas y el consumo.
- **“Elementos para un nuevo equilibrio social” (9).** Se trata de tres elementos que son: igualdad de acceso al conocimiento, reconocimiento empresarial del valor que pueden aportar las mujeres, y disponibilidad de la infraestructura necesaria para hacer posible la conciliación.
- **“No necesidad de cuotas” (3).** Situación en la cual las mujeres tengan plena igualdad de oportunidades, por lo que su presencia en la sociedad sea paritaria de manera natura, sin necesidad de imponer cuotas.
- **“Mejorar la comunicación interpersonal” (2).** Conseguir que la comunicación interpersonal sea efectiva y edificante para las dos partes.

La conclusión última que se desprende de los debates es: *“Existe un gran agotamiento por parte de las mujeres; no podemos más y queremos tomar las riendas de nuestra vida”*.

### 1.3. El recorrido de la mano con los hombres

En el tercer encuentro se buscaba concretar el recorrido a seguir. Del análisis de los encuentros previos, surge una idea clara: las mujeres de ForoTec quieren cambiar los valores en la sociedad y en la empresa, y para ello quieren contar con los hombres y con las empresas. Para ello, este tercer encuentro consistió en:

- Revisar los resultados de los encuentros anteriores, diagnóstico y “sueños”, para idear un camino que permita acercarse al sueño.
- Revisar aspectos que unen y separan a hombres y mujeres.

Se añadieron reflexiones de los roles en la esfera privada para meditar: “¿Hasta qué punto no nos aferramos a las tareas del hogar?”. “¿Qué perdemos las mujeres si conciliamos?”. “Si al llegar a casa las aptitudes y la distribución del tiempo lo hiciéramos en igualdad, ¿estaríamos dispuestas las mujeres a ceder el liderazgo a los hombres en el hogar?”

El término “conciliación” fue cuestionado por algunas mujeres que lo califican de término “prostituido”. **El término conciliación vida familiar-vida laboral, se sigue asociando a un problema de las mujeres** y proponen cambiarlo por “calidad de vida para todos”. Quizás dicho cambio nos podría servir para cambiar la actitud de la sociedad y avanzar en



cuanto a quiénes están implicados en la posibilidad de conseguir la tan deseada igualdad.

**¿Qué otros cambios podemos introducir en las empresas para mejorar la conciliación?** Lo que más preocupa es que encontremos elementos prácticos a incorporar en el modo de dirigir de las empresas.

Las mujeres critican la **identificación de conciliación con la flexibilidad de horario**. Las empresas pueden darte la posibilidad de irte a las 18h., pero si tus compañeros hombres no se van... ¿qué pasa? Incluso si no se tuvieran horarios fijos, como es el caso de una de las participantes, que ni ella ni su marido los tienen, ¿se consigue la conciliación? No, si se sigue asociando hijos y casa a la mujer.

- El factor **tiempo**, sin embargo, sigue siendo un tema fundamental en materia de conciliación. La asociación productividad-horas de trabajo es peligrosa y errónea. Algunas mujeres dicen que más de 6 horas es imposible rendir, proponen un horario de 9:00 a 17:00 h. y un “año de biberón”, ya que se necesita tiempo para cuidar de los hijos/as.
- El factor **ejemplo**, también es considerado como un asunto prioritario de cara a las

empresas. Sería ideal una ejecutiva “modelo”, es decir una mujer en el mando que actúe conciliando. No olvidemos que las mujeres que llegan al poder suelen, en la mayoría de los casos, dejar atrás muchas satisfacciones del ámbito privado, teniendo que sacrificar, más que los hombres, su vida personal<sup>3</sup>.

- Los **mandos**, independientemente de si son ocupados por hombres o por mujeres, deben saber que sus empleados/as tienen derecho a conciliar, ya que son finalmente los mandos quienes tienen el poder para permitirles hacerlo, apoyando así cualquier iniciativa que desde el Estado se tome en materia de conciliación e igualdad de oportunidades.
- Las mujeres han evolucionado más a lo largo del tiempo, **la comunicación emocional** es una ventaja que mantienen las mujeres frente a los hombres, y aprovechando esa misma capacidad, se deben poner en alza los valores propios de las mujeres sin por ello provocar en los hombres un sentimiento de agresión.
- La aportación de las **TIC** parece ser clave para permitir una mayor conciliación tanto

<sup>3</sup> Se hace alusión a una campaña sobre igualdad realizada en un Instituto con chicos/as de 15 años, con objeto de sensibilizar hacia la igualdad de oportunidades. Algunas chicas llegaron a la conclusión de que no querían repetir la vida de sus madres, trabajando dentro y fuera de casa, y que era preferible no estudiar y permitirse una vida de ama de casa exclusivamente.

para hombres como para mujeres. Las TIC aparecen como una forma de enfrentar el trabajo y la vida personal sin desconectar ni de uno ni de otro campo, siendo posible mantener un mayor equilibrio entre ambas, e incluso reforzar la implicación con la pareja, los hijos y la empresa. Cada vez más, permiten la inmediatez en la comunicación a precios más económicos y con instrumentos más cómodos de transportar. La cuestión es saber cómo utilizarlos en materia de conciliación<sup>4</sup>.

- Apoyar a las familias en la esfera de lo privado es necesario pero no suficiente, **el apoyo debe venir ahora por parte de las empresas**, de manera que los hombres sientan el mismo derecho que las mujeres a acceder a la vida familiar y personal, y las mujeres no se sientan culpables por hacer y desear hacer una carrera profesional. Se trata de reconocer las distintas necesidades de hombres y mujeres al mismo tiempo.

El resultado del tercer encuentro, además de las propuestas recogidas que se acaban de exponer, fue una lista de coincidencias y diferencias que, según las mujeres participantes, tienen mujeres y hombres a la hora de alcanzar la conciliación y la igualdad:

Coincidencias	Diferencias
Deseo de una mayor calidad de vida	Relación con el poder y competitividad
Deseo estar con los hijos e hijas	Valor de las emociones
Deseo la realización personal y profesional en el trabajo	Agresividad
Deseo el reconocimiento social	Estilos de negociación
	Mayor presencia y relevancia de los hombres en la vida pública

#### 1.4. Primeros pasos para avanzar junt@s en un modelo para la conciliación

Como resumen de los tres encuentros anteriores, se realizó una reflexión conjunta cuya principal conclusión es la identificación de dos prioridades:

- Mayor protagonismo de las mujeres en la esfera pública.
- Mayor implicación de los hombres en la esfera privada.

De manera específica, se trabajaron elementos relativos a los equilibrios en la esfera privada, dado que sobre las políticas a aplicar en la empresa existe mucha más literatura y descripción de experiencias:

- En relación con las diferencias entre hombres y mujeres a la hora de asumir responsabilidades

<sup>4</sup> A modo de ejemplo hoy es posible: pedir cita con el médico o hacer transferencias bancarias por Internet, corregir los deberes de tu hijo/a a través de fax, mantener una reunión sin salir de tu localidad a través de la videoconferencia, mantenerte en contacto con la empresa o la familia a través del móvil, conversar con sus hijos/as vía chat cuando se está de viaje frecuentemente, trabajar desde casa gracias al soporte informático

relativas al cuidado y atención de la familia y el hogar, es preciso, como primer paso, **explicitar cómo se reparten esas responsabilidades.**

- **Las mujeres asumen en mayor grado** las situaciones de urgencia de familiares menores y dependientes, así como la gestión de las personas que prestan apoyo doméstico. Esta tendencia se consolida si las mujeres tienen puestos de menos responsabilidad.
- Aunque los desequilibrios de reparto de responsabilidades se hacen patentes en el

momento del nacimiento de los hijos o hijas (que es precisamente cuando es más necesaria la conciliación), **su origen hay que buscarlo en los roles que ya se han establecido previamente en la pareja.** Esto significa que la sensibilización y concienciación de hombres y mujeres surge tarde, y por ello es esencial conseguir que los jóvenes sean más conscientes de las responsabilidades y posibles dificultades de etapas posteriores. *“Deberíamos volcar todos los esfuerzos en las próximas generaciones”.*





2

## 2. La visión de un grupo de hombres pioneros: revisión del modelo de conciliación

Tras los tres encuentros celebrados, y la reflexión conjunta ya presentada, se decidió que era importante compartir las conclusiones a las que se estaba llegando con un grupo de hombres. Este grupo se constituyó con 7 hombres de distintas edades y perfiles profesionales y con una característica común: ser pioneros y abiertos a los temas de género y del reparto del rol doméstico entre hombres y mujeres.

El planteamiento que se hizo de este encuentro fue informar sobre los debates realizados ya por las mujeres directivas, y contrastar sus conclusiones con las opiniones de los hombres. La idea central a tener en cuenta es que en los encuentros previos se llega a una conclusión clara: que se hiciera lo que se hiciera, era necesario, en este tema que tratamos, colaborar, contar con los hombres.

Tras la presentación de las coincidencias y diferencias entre hombres y mujeres a la hora de alcanzar la conciliación y la igualdad, los hombres:

- Tienen la impresión de que **existen más diferencias que coincidencias**.
- Están de acuerdo en que desean tener mejor **calidad de vida**.
- Les sorprende que se centre el tema tanto en pasar más tiempo con los hijos/as, y **no con la pareja**. Sería oportuno incorporar el deseo de estar con la pareja.
- Es cierto que los nuevos padres quieren estar más tiempo con sus hijos, eso traerá consigo que haya hombres que rechacen los puestos de responsabilidad si eso les quita tiempo para sí mismos y sus familias, al igual que hoy lo hacen las mujeres. Realmente esa relación padre-hijos/as puede suponer una palanca que hay que utilizar para avanzar.
- Piensan que la necesidad de reconocimiento también es algo que difiere entre hombres y mujeres; en su opinión, las **mujeres no necesitan ese reconocimiento tanto como en el caso de los** hombres, quienes además poseen en general una cultura de “no hogar”.
- No creen que sean más agresivos que las mujeres, sino que es algo relacionado con la competitividad y el poder.
- Opinan que a los hombres y a las mujeres nos separan formas distintas de negociar y una

cuestión clara de poder. Además, el capital está en la mayoría de los casos en manos de los hombres.

- Perciben la **necesidad de romper con los modelos sociales.**

En cuanto al **sueño de las mujeres**, cuya conclusión es que las mujeres están agotadas y desean tomar las riendas de su vida, los hombres **entienden el agotamiento de las mujeres** y les sorprende que todos, hombres y mujeres, estemos de acuerdo y se mantengan los efectos de la no conciliación. Quizás se trate de lo que políticamente parece correcto pero se trate de una **batalla más sutil** donde entren en juego dos temas. Por un lado, la **comodidad** de no cambiar las cosas por parte de **muchos hombres**. Por otro, es posible que el motivo de este agotamiento sea que muchas **mujeres continúan manteniendo el liderazgo en la vida privada y les cuesta** delegar, no se fían de los hombres y creen que son capaces de hacer las cosas mucho mejor que ellos en la casa, y de una forma poco pedagógica repasan, revisan y corrigen lo que éste hace, pudiendo desmotivarle, aunque en este último punto no se alcanzó consenso.

Con gran ingenio se bromea con el paralelismo de ideas entre la mítica frase “detrás de un gran hombre hay siempre una gran mujer” y la nueva frase “**detrás de una gran mujer hay siempre una**

---

**Las mujeres no suelen llegar a puestos directivos en la misma proporción que los hombres, sin embargo, sí son contratadas por las empresas, especialmente aquellas que quieren tener mano de obra más barata.**

---

**gran asistente”.** Realmente las directivas son mujeres privilegiadas que pueden permitirse que “otras mujeres” se encarguen de las tareas que no pueden o no quieren realizar, pero **éste no es el caso de las mujeres empleadas no directivas**, que son la inmensa mayoría.

Las **mujeres** no suelen llegar a puestos directivos en la misma proporción que los hombres, sin embargo, sí son contratadas por las empresas, especialmente aquellas que quieren tener **mano de obra más barata**. Lo que sigue siendo cierto es que los hombres que llegan a puestos directivos no lo logran por el hecho de no conciliar, sino por tener ideas claras y grandes virtudes. En el caso de las mujeres, además de poseer esos mismos dones, es necesario ser capaz de conciliar. **Quizás a hombres y a muje-**

**res lo que nos separa es la forma en la que conseguimos esa conciliación.** No es lo mismo intentar no desconectarse del hogar que tener que gestionarlo en primera persona.

Las mujeres directivas llegan a ocupar dichos puestos convirtiéndose en unas supermujeres, lo cual conlleva un gran desgaste vital e incluso a muchas renunciadas a nivel personal (no tener hijos, largas jornadas laborales, etc.). También ése debe ser un modelo a modificar.

Además está el asunto de los usos y costumbres empresariales de nuestro país, donde **trabajar más horas se relaciona con implicación, con productividad**; esta situación no se da tanto en otros países.

**Por encima de las iniciativas de la Administración, las empresas determinan el avance o el freno de la conciliación.** La tendencia de las compañías está cambiando, algunas empresas

están modificando su **política de RRHH a favor de la conciliación** por una cuestión de ganar en competitividad. En realidad, de momento, parece ser más un **producto de marketing** que un deseo real de cuidar de los/las empleados/as.

**Si el tema de la conciliación fuera una enfermedad ¿cuál podría ser la vacuna?** Se barajan dos posibilidades:

- **La educación** en la igualdad desde el propio hogar donde uno crece y se desarrolla. Se expresa que **la igualdad ha de ser un componente más de todos los valores y hábitos que se deben transmitir a los niños y niñas desde pequeños**, si deseamos para ellos un mundo mejor, lleno de oportunidades y con mayor calidad de vida.
- **La posibilidad de vivir solo**, de forma independiente unos años, y acostumbrarse a ser autónomo en casa.



3

### 3. Estrategias para los hombres que quieren conciliar

En este punto de la investigación, se vio que era prioritario identificar recomendaciones de tipo práctico que ayuden a los hombres a conciliar mejor, y que enlacen con las ideas recogidas en este documento y, en especial, con las razones por las que los hombres tienen dificultades para conciliar.

El libro *Padres trabajadores. Nuevas estrategias para equilibrar el trabajo y la familia*, de James A. Levine y Todd L. Pittinsky fue la primera guía práctica y sencilla con un plan, probado y efectivo, para ayudar a los padres y a las madres, tanto empleados/as como directivos/as, para que tengan éxito en la gestión de las demandas complejas de la casa y el trabajo. Se basa en extensas investigaciones llevadas a cabo por el proyecto “*Trabajo sobre la Paternidad*” realizado en el Instituto de Trabajo y Familia y en el seminario dirigido a grandes empresas por el psicólogo James Levine: “*Estrés del padre/ éxito del padre*”. Este libro muestra cómo el trabajo y la familia no son esferas separadas para los hombres y cómo el actuar para integrarlas contribuye a la productividad tanto en el trabajo como en la familia. Es importante que los hombres tengan éxito en esta tarea de

la conciliación porque es ventajoso para todos: los padres, las madres, las empresas y los hijos.

Las investigaciones sobre el impacto de la ausencia del padre en los hijos se han hecho tradicionalmente sobre casos de divorcio o muerte del padre. Si un padre no divorciado estaba en el trabajo, se consideraba “normal”, lo que no ocurre con las madres, incluso con las que trabajan a media jornada. Si el padre traía el dinero a casa, nadie le cuestionaba su tarea de padre en otro sentido. Las nuevas investigaciones señalan que lo que influye en la satisfacción de las personas, hombres y mujeres, y el impacto en su familia, no es el trabajo que hacen sino cómo se sienten de felices en general consigo mismos/as y con el rol que tienen en su familia y en el trabajo, y esto tiene más que ver con el tipo de trabajo que con las horas que dedican a él. A los profesionales les preocupa si es interesante y estimulante, si tienen autonomía y si son bien tratadas/os por los supervisores.

Por otro lado, parece que lo que más impacta en la conducta de los hijos, no es el tiempo que se les dedica, sino cómo se sienten cuando sus padres están con ellos. La tensión del trabajo se refleja en la familia y en el trato de unos y otros. Los padres y madres cuyos trabajos no les distraen de los asuntos familiares cuando están en casa, ni interfieren con su compromiso psicológico con sus hijos/as, son los que menos se estresan.

La realidad es que los hombres se llevan el trabajo a casa de muy distintas maneras. La manera en que el trabajo les trate y cómo se sientan ellos en el trabajo tiene una gran importancia en cómo es su papel como padres. Y lo opuesto es igual: cuando los hombres sienten que su empresa se preocupa y les ayuda en el cuidado de sus hijos, se sienten más comprometidos en ayudar a crecer y desarrollarse a la empresa en la que trabajan.

### 3.1. El estrés de los padres, el dilema invisible

La **madurez** y el **interés por la familia** difieren de unos hombres a otros. Ambos son factores críticos para ver como se afronta el estrés derivado de la necesidad de conciliar. Ser un “buen padre” incluye una doble tarea, asegurar la economía familiar e implicarse en el cuidado y la educación a los hijos/as. Si bien el trabajo es una fuente incuestionable de la identidad y satisfacción masculina, la familia es igualmente fuerte. Según Joseph Pleck, los hombres buscan su gratificación espiritual, personal y emocional en el ámbito familiar pero sin abandonar su deseo de triunfar en el trabajo. La mayoría de la población de USA considera que ser un buen padre supone ese doble deber, aunque también considera que el padre es el mayor responsable del sostenimiento económico.

El estrés que origina no desconectar en el trabajo de los asuntos privados, tal como habitualmente

les sucede a las mujeres, es un síntoma nuevo que padecen muchos hombres, padres jóvenes en su mayoría. Parece ser que en algunas compañías de USA, ciertas investigaciones señalan que los hombres viven el conflicto trabajo - familia tanto como las mujeres. Lo que los hombres quieren es traer dinero a casa, pero también pasar tiempo con sus hijos.

Para afrontar este estrés hay que estar preparado, y no todas las personas lo afrontan con los mismos recursos, ni tampoco obtienen los mismos resultados. El aumento de la presión cotidiana está haciendo que muchas personas se vean superadas. Quizás, la diferencia central entre cómo hombres y mujeres afrontan el estrés derivado de la conciliación de roles, estriba en la libertad para “desatender funciones”. Mientras el contexto social hace que las mujeres mantengan las responsabilidades del entorno familiar sobre sus hombros, los hombres tienen la opción de “huir” al trabajo.

Pero aún suponiendo que se tenga la madurez y capacidades suficientes para afrontar el estrés que se ha descrito, hay que querer afrontarlo. El compromiso con la esfera familiar debe ser lo suficientemente sólido como para hacer el esfuerzo de la doble jornada.

En los últimos años, los hombres van asumiendo más responsabilidad sobre las cuestiones domés-

ticas y el cuidado de los hijos. Rosalind Barnett señala este cambio diciendo: *“La buena noticia es que en parejas en que los dos trabajan, la mujer no es la única que trabaja una doble jornada, suele estar acompañada por la pareja, pero la mala noticia es que los dos trabajan demasiado y nadie siente que el otro hace suficiente en casa”*. La impresión que ambos tienen es que trabajan demasiado.

Esto no quiere decir que la doble jornada y el estrés de la “no conciliación” no sea más un problema de las mujeres que de los hombres, ya que en cualquier caso es indudable que es la mujer la que mayoritariamente asume la responsabilidad y la preocupación de lo que es conveniente hacer en casa y con los hijos. Y eso supone un peso mental muy grande.

Incluso puede afirmarse que está mal visto que los hombres hablen de ese problema, ya que los hombres hablan menos de los problemas emocionales. Además, las empresas no aceptaban que los hombres mostraran preocupación por esas cosas. Una mujer sería más o menos comprendida, pero un hombre sería ridiculizado. Los hombres temen que hablar de sus obligaciones domésticas y familiares en el lugar de trabajo les desprestigie. Lo que se valora es el heroico esfuerzo del hombre trabajador que abandona todo por entregarse a la empresa.

---

## Los hombres temen que hablar de sus obligaciones domésticas y familiares en el lugar de trabajo les desprestigie. Lo que se valora es el heroico esfuerzo del hombre trabajador que abandona todo por entregarse a la empresa.

---

Los beneficios de ser un buen padre se reflejan en el bienestar de los hijos/as y de las madres. Ericsson dice: *“El hombre maduro necesita sentirse necesitado, y la madurez necesita guía y estímulo por parte de lo que se ha producido y de lo que se cuida”*.

En ForoTec se ha aludido a la posibilidad de que la educación recibida en la familia y la necesidad de vivir solo (por independencia o por separación del cónyuge) puedan estar influyendo en la sensibilidad de ciertos hombres en materia de conciliación: *“Se entiende más lo que se vive en carne propia”*.

También es posible que las mujeres jóvenes que desean hacer carrera profesional hablen con sus parejas de sus anhelos desde el mismo noviazgo, lo cual contribuya a equilibrar en algún sentido lo que se espera de los hombres y de las mujeres dentro del hogar.



Ambas tendencias pueden hacer que la implicación en esfera familiar, de hombres y mujeres, se vaya igualando.

### 3.2. Crear un lugar de trabajo favorable a los padres que cuidan a sus hijos/as

La **cultura de la empresa** y el **salario** que perciben por su trabajo son dos frenos para que los hombres aborden el tema de la conciliación en sus empresas y hagan uso de los permisos y otras leyes que desde la Administración se han estipulado como derechos de paternidad.

El conflicto de muchos padres y madres es si van a ser capaces de ganar el suficiente dinero en sus trabajos si parte de su tiempo lo dedican a sus responsabilidades familiares. Las jornadas son larguísimas y parece que es un precio a pagar para cubrir las “necesidades económicas básicas occidentales”.

Para que muchas mujeres puedan asumir el cuidado total de la familia, muchos hombres han de realizar mayor número de horas en el trabajo. Antiguamente era habitual que ellos se encontraran pluriempleados y se convirtieran en “padres ausentes”. El hecho de que puedan llegar dos sueldos a la casa, trabajando el hombre y la mujer, permite una mayor flexibilidad a ambos de cubrir sus necesidades de autorrealización laboral y autorrealización personal.

El trabajo de las mujeres, en general, continúa siendo de menor salario y de menor posibilidad de promoción; es por ello que cuando los efectos de la no conciliación se hacen patentes, suele ser el trabajo de la mujer el que antes resulta prescindible.

Además de la diferencia salarial, que opera en contra de que los hombres se impliquen más en la conciliación, los hombres tienen que afrontar una cultura de empresa adversa a sus deseos de conciliación.

Las mujeres asumen más las responsabilidades familiares y son las que menos ganan. Los hombres se sienten justificados por su salario y también por la percepción que tienen de que la cultura de empresa no lo aprueba. Incluso, cuando lo hacen, utilizan estrategias para ocultarlo como:

- Evitar ser visto por el supervisor cuando hacen cosas ajenas al trabajo como llamar a la familia o resolver temas personales.
- Inventar una excusa de trabajo cuando tienen que dedicar un tiempo extra a su familia, por ejemplo: tengo otra reunión, he quedado con un cliente, etc.

No sólo se trata de evitar perder el puesto de trabajo, sino también de preservar el mito de la “masculinidad”, para evitar que la gente piense que están dominados por las esposas o tienen falta de carácter.

La cultura de las empresas sigue estando más acorde a un concepto tradicional del rol masculino, donde se da por supuesto que a los empleados varones siempre les interesará promocionar y llevarse un euro más a casa para asegurar la economía de los suyos, tal es así que no se les pregunta por su disponibilidad, se da por hecho que la tienen y utilizan “su tiempo” adecuándolo a las necesidades de la empresa y nunca del empleado.

Crear lugares de trabajo donde los hombres se sientan libres de asumir mayor responsabilidad familiar, y donde todos los trabajadores tengan la oportunidad de aportar profesionalmente sin tener que renunciar a su vida personal y familiar, será la mayor contribución a la conciliación entre familia y trabajo.

### 3.3. Flexibilidad para los padres trabajadores (también para las madres)

Las mujeres saben muy bien que en la conciliación hay un asunto vital que hay que **aprender a manejar, el tiempo**. Organizar el que se tiene y dar mayor calidad al uso que hacemos de él resulta esencial.

Tal como aconsejan los expertos y expertas en gestión del tiempo, debemos priorizar aquellas tareas que resulten ser urgentes e importantes, encontrar la respuesta a la pregunta **¿qué es lo que verdaderamente me importa en la vida?** es clave para

comenzar a ser coherentes con la forma en la que gestionamos nuestro tiempo.

En el encuentro con hombres en ForoTec ha salido el tema de contar con ayuda externa para aquellas cosas que son urgentes pero poco importantes, como es el asunto de la limpieza y otras tareas domésticas, de manera que la pareja, la familia y la propia persona puedan contar con mayor tiempo libre fuera del horario de trabajo, que de por sí, ya es demasiado extenso.

Al margen de la ayuda externa, el arte de hacer varias cosas a la vez, organizar y **gestionar adecuadamente una casa**, se consigue “no ayudando en las tareas domésticas”, sino compartiendo las responsabilidades de cuidado y atención de esa pequeña organización que es la familia. Los hombres han demostrado suficientes capacidades para ser emprendedores, líderes, gerentes,... si se lo proponen pueden utilizar las mismas armas de gestión, motivación, supervisión, etc. en el ámbito de lo privado contando, eso sí, con su socio/a, que sería su pareja o cónyuge, si la tiene.

¿Pueden ser los buenos padres, buenos trabajadores? No solamente pueden serlo, sino que está comprobado que los trabajadores acogidos a planes pioneros de conciliación trabajan más cuando es necesario, provocan menos absentismo, menos rota-

ción, más lealtad y menos gastos. De hecho, la mayoría de los directivos quemados nombran la falta de conciliación entre trabajo y familia como una de las 6 principales razones por las que renuncian a sus puestos de trabajo. Así pues, generalmente, lo que un padre trabajador más necesita es un mayor control sobre su tiempo de trabajo.

La falta de control sobre los horarios de trabajo es la fuente primera de estrés para los padres trabajadores, así como para las madres trabajadoras. La flexibilidad y la autonomía son fundamentales para conseguir el equilibrio en los padres y madres trabajadores y cada vez más en todos. Los trabajadores necesitan tiempo para su vida familiar y personal.

Algunas recomendaciones concretas de Levine para mejorar la gestión del tiempo son:

- *Intente no coger trabajo extra.*
- *Presente claramente sus necesidades de conciliación.*
- *Enfatice su compromiso con el trabajo.*
- *Busque previamente apoyo de los compañeros de trabajo y de los clientes.*
- *Clarifique los estándares de desempeño y sobre lo que se le evaluará.*

- *Proponga un tiempo de prueba.*
- *Haga que todo el mundo sepa cuándo está trabajando aunque no esté en la oficina.*
- *No oculte el hecho de que también está manejando cuestiones familiares.*
- *Haga que todo el mundo sepa cómo y dónde encontrarle.*
- *Cree un espacio en casa para poder hacer un trabajo profesional.*
- *Comunique todos sus progresos.*
- *Flexibilice la flexibilidad, lo importante son las necesidades de la empresa.*

En este epígrafe se ha recogido la importancia de que entre las capacidades con las que cuentan los hombres se encuentre la de usar flexiblemente el tiempo y la de gestionar adecuadamente el entrono doméstico.

### 3.4. El contexto social

Tal y como ya hemos comentado en anteriores ocasiones, la **cultura de no estar en el hogar y la de identificar trabajo con poder**, está fuertemente enraizada en la forma de proceder de muchos hom-

bres, ya que es lo que socialmente se espera de ellos. Que prosperen y promocionen en la vida laboral, como símbolo de haber alcanzado el éxito en la vida.

Las mismas técnicas que Levine sugiere para el entorno laboral, pueden aplicarse al entorno familiar, y aprender a mantenerse conectado con la familia para superar la cultura de desconexión del hogar cuando se está en el trabajo.

Según el libro “*Padres trabajadores*”, para que un hombre conecte bien con los hijos, lo más importante es que también conecte con su mujer y cree un ambiente cariñoso y armonioso en casa. Mejor que preocuparse constantemente por si está o no está en casa, debe intentar acordar armoniosamente con su mujer los tiempos que dedican cada uno a los niños y no reprochar nada que les incumba a ellos en su presencia. No debe olvidar dedicar también tiempo especial a su pareja; los hijos disfrutan y adquieren una mayor seguridad en sí mismos sabiendo que los padres también tienen una vida satisfactoria con independencia de ellos. El autor propone:

- *Fortalecer la relación con su mujer.*
- *Fortalecer las relaciones con los hijos.*
- *Conectar con los hijos cuando se está trabajando.*
- *Mantenerse conectado cuando se está de viaje.*

- *Conectar con la escuela, la guardería y las personas importantes para ellos.*

Respecto al otro elemento del contexto social que se ha destacado, la cultura de trabajo como canal de la presencia en la vida pública y gestión del poder, es difícil pensar en medidas concretas que no estén relacionadas con un cambio de cultura en la organización.

### 3.5. La escalera de la conciliación

Según Peter Senge, las características de una organización donde se aprende, que es la más adecuada para el futuro, es aquella “*donde la gente aumenta continuamente su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, donde la aspiración colectiva se acepta en libertad y donde la gente está continuamente aprendiendo cómo aprender juntos*”. Para Senge, la prioridad número uno para conseguirlo es que los trabajadores equilibren su vida laboral y su vida familiar.

Siendo así, una manera de adquirir las habilidades necesarias para la empresa del futuro es a través del cuidado eficaz del hogar y la crianza de los hijos, como se ha visto en el caso de las mujeres líderes. De estas habilidades, las más importantes son: planificación de proyectos, clarificación de valores y plantear prioridades para un determinado tiempo reducido, además de cuidar, colaborar y prestar atención al contenido emocional de las situaciones. Estas

habilidades se realizan más habitualmente cuando se combina vida laboral y vida familiar.

Pollack dice que *“los líderes modernos, hombres o mujeres, necesitan: visión creativa, flexibilidad emocional, capacidad de tomar decisiones con independencia, capacidad de trabajar dentro de un sistema, redes creativas, y creación de equipos con los que se trabaja. Deben también conseguir y apoyar resultados en una situación de cambio organizacional constante”*. En el caso de los hombres es en el ámbito familiar, en el rol de un padre bien adaptado, donde más fácilmente se consiguen estas habilidades.

En la actualidad, a las familias se les hace poco un único sueldo para llegar a fin de mes. La buena noticia es que, en muchos casos, entran dos sueldos en el hogar gracias a la incorporación masiva de las mujeres en el mercado laboral. Los efectos de la no conciliación pesan sobre hombres, mujeres y sobre la sociedad en su conjunto.

Está comprobado que la mayoría de las mujeres profesionales o directivas buscan pareja entre hombres también profesionales. Esto crea el tipo de pareja llamada de “doble carrera”. Cuando estas parejas tienen hijos/as, siguen siendo las mujeres las que tratan de encontrar trabajos en donde el horario sea más flexible y donde se pueda ascender sin tener que hipotecar la vida en ello.

---

**En muchas empresas se ofrece tiempo libre y dinero a cambio de horas extras, lo que supone un claro reflejo de cómo el tiempo está siendo considerado un bien escaso por el que estamos dispuestos a “pagar” de algún modo.**

---

En la medida que los hombres asuman el mismo compromiso que las mujeres en tratar de conciliar trabajo y familia, sufrirán los mismos conflictos que las mujeres, quizás ésta sea la clave para que “todos/as a una” empujemos en la misma dirección.

Aquel sueño de “tomar las riendas de la propia vida” reflejado por las mujeres en el segundo encuentro de ForoTec, dice mucho del agotamiento de las mujeres por preservar la armonía a costa de sí mismas.

En muchas empresas se ofrece tiempo libre y dinero a cambio de horas extras, lo que supone un claro reflejo de cómo **el tiempo está siendo considerado un bien escaso por el que estamos dispuestos a “pagar” de algún modo.**

Hombres y mujeres estamos interesados cada vez más en ofertas laborales donde la flexibilidad, el horario o la cercanía al domicilio forman parte del paquete de condiciones laborales del puesto de trabajo.

Si queremos resolver muchos de los problemas sociales que ahora tenemos, el la sociedad no sólo tendrá que plantearse permisos, excedencias, prestaciones, recursos asistenciales, etc. (que son necesarios), sino también una **modificación en el diseño y las condiciones laborales de los puestos de trabajo que permitan la conciliación, incluido un clima de trabajo que reconozca la necesidad del tiempo privado, para hombres y mujeres.**

Un lugar de trabajo favorable a la paternidad debe:

- **Apoyar** con igual interés en asuntos de conciliación **a los hombres y a las mujeres con puestos directivos**, para que no suponga una traba ascender a hombres o a mujeres con idénticas capacidades.
- **Apoyar la formación** de las personas teniendo en cuenta su necesidad de conciliar, y sin excluir a las personas con contrato a tiempo parcial o contrato temporal.
- **Reconocer como un derecho la necesidad de conciliar trabajo y familia**, gestionando

los recursos humanos para facilitar que así sea, recurriendo a distintos tipos de estrategias dependiendo de las profesiones y puestos a ocupar.

- **Premiar el desempeño**, no el tiempo que se pasa en el trabajo.
- **Convertir a los equipos de trabajo en grupos que apoyen a la familia**, buscando la flexibilidad y buscando soluciones entre todos los miembros del grupo que estará liderado por un/a buen/a gestora de la diversidad.
- **Convertir la relación empresa-trabajadores/as en un “gana-gana real” sin distinción de géneros.** El apoyar la maternidad/paternidad responsable así como el respeto por el tiempo de la vida privada, crea confianza en la empresa, y si hay confianza habrá lealtad y permanencia.
- **Utilizar las TIC como instrumentos para apoyar a los trabajadores/as en su tarea de conciliación**, bien para acercar a las familias en puestos de trabajo que exigen distancia física (personas que viajan a menudo), bien para acortar tiempos dedicados a tareas específicas.

- **Impulsar la maternidad/paternidad responsable prestando un servicio de asesoramiento desde la propia empresa** en asuntos referidos a la protección de las personas dependientes del seno familiar (subsídios, préstamos, becas, permisos, etc.).

**El mayor reto al que nos enfrentamos en materia de conciliación es, en primer lugar, un cambio de actitud de las personas y las organizaciones; y en segundo lugar, conseguir un compromiso de cambio que lleve a acciones concretas por parte de particulares, empresas, sociedad y Estado.**

Hoy por hoy, en la escalera que hay que subir para alcanzar el equilibrio entre la vida profesional y personal, los hombres y las mujeres se enfrentan a distintos recorridos.

Al igual que la historia ha necesitado mujeres pioneras para la obtención de derechos humanos universales, los hombres tienen ahora que jugar un papel fundamental. El mundo necesita pioneros que faciliten un cambio de rumbo en los hábitos y costumbres del mundo empresarial. **Apostando juntos, hombres y mujeres, por la conciliación, podremos optar a una vida mucho más satisfactoria para todos/as.**







4

## 4. Conclusiones de ForoTec

El objetivo de ForoTec era llegar a conclusiones de carácter práctico que tuvieran que ver tanto con el ámbito personal como con las empresas. Los meses de trabajo mostraron que eso era extremadamente complejo y que, no obstante, el contar con foros de reflexión y apoyo era razón suficiente para la celebración de las sesiones de debate: para ser agentes del cambio las mujeres necesitamos puntos de encuentro en los que aprender, reflexionar y coger energía.

El esfuerzo por ordenar las conclusiones se ha concretado en dos elementos: la identificación de una serie de ideas para el cambio y el esbozo de un plan de acción.

### 4.1. Ideas para el cambio

- El cambio hacia un mejor equilibrio en el reparto de roles entre hombres y mujeres tronca directamente con los modelos de poder en la sociedad actual. Para cambiarlos, se ha encontrado un mensaje claro: hay que trabajar activamente por el cambio.
- No obstante, el enfoque de construir objetivos y discursos compartidos con los hombres es válido y hay que potenciarlo entre los hombres pioneros. Ellos serán aliados importantes en la gestión del cambio.
- Hay que trabajar en el tratamiento del problema y en la vacuna. Las vacunas están en los modelos educativos (escuelas, padres y madres) y en potenciar la independencia de los hombres en su juventud, animándoles a vivir solos.
- Las mujeres, a veces, no son conscientes de que la esfera personal para los hombres es muy importante. Esto debe ser un importante motor en las estrategias de conciliación. El hecho de que las mujeres sean habitualmente proveedoras de soluciones en la esfera privada, impide ver qué ocurre cuando esta esfera está desatendida, y la importancia que tiene para el equilibrio de los hombres.
- El primer reto a afrontar en las empresas se puede centrar en los horarios. Esto no quiere decir que no sea importante buscar culturas más respetuosas con la conciliación y con la igualdad, sino que es preferible concentrar el esfuerzo para lograr una meta concreta que, hoy por hoy, tiene un impacto muy negativo en la conciliación, especialmente en los

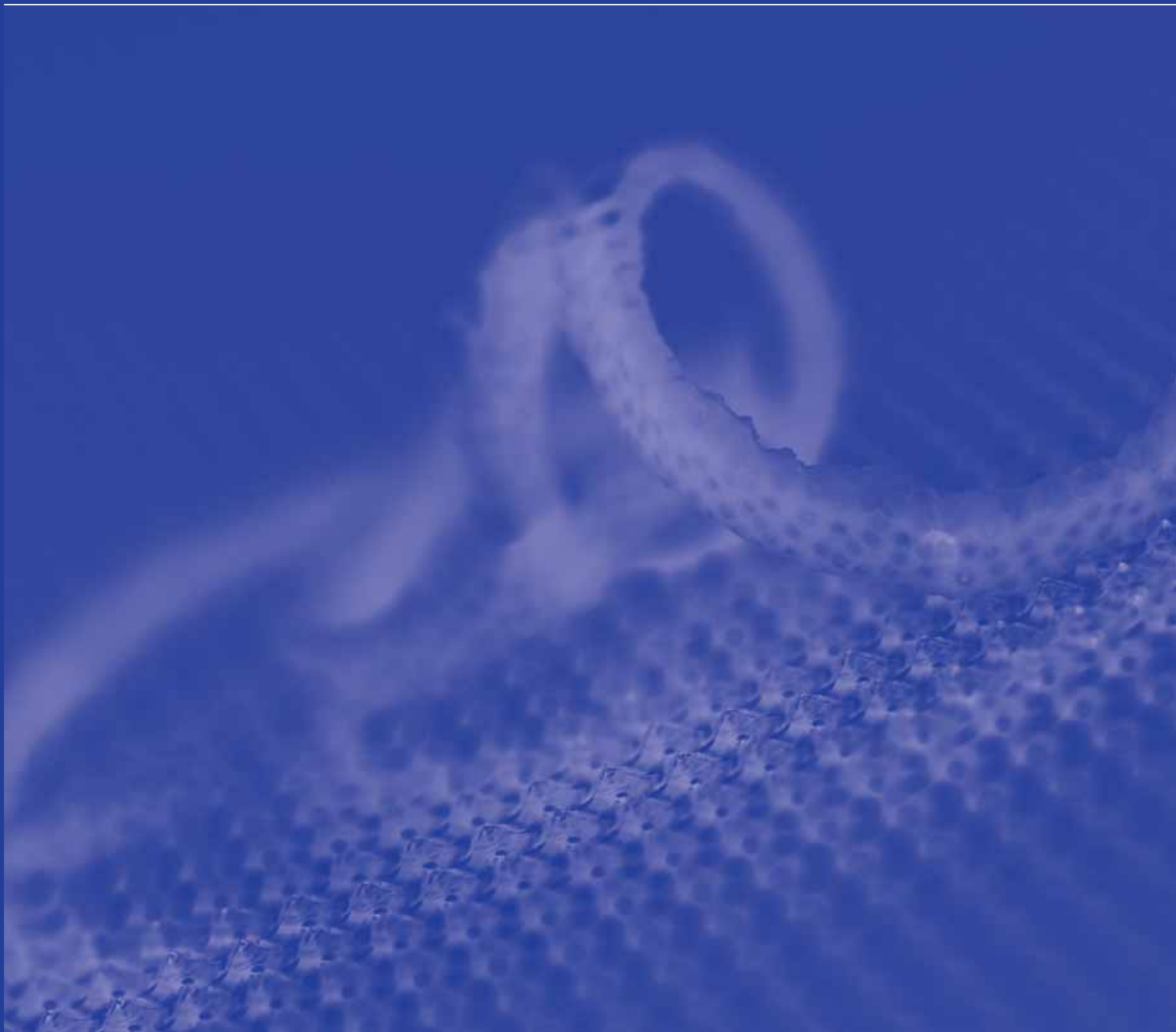
profesionales del conocimiento y en los niveles directivos.

- Es importante segmentar discursos por perfiles socio-económicos, dado que los recursos económicos disponibles modifican totalmente las opciones de conciliación.
- Es interesante analizar la trayectoria histórica para ver los avances. Eso supondrá, en muchas ocasiones, un estímulo positivo para seguir progresando y, en otras, una alarma justificada si los avances se frenan (como parece que está ocurriendo con la presencia de mujeres en alta dirección).
- Y por último una pregunta inquietante para la que había respuestas en los dos posibles sentidos, fue: ¿serán los directivos del futuro los que no concilian?, es decir, los hombres que vayan implicándose más en la esfera familiar ¿tendrán los mismos problemas de desarrollo de carrera que hoy tienen las mujeres? La confianza en el cambio de culturas de las empresas está fundamentada en el convencimiento de que no será rentable esa “selección natural” para conformar los equipos directivos de las empresas.

#### 4.2. Plan de acción

El plan de acción que las mujeres participantes en ForoTec podrían poner en marcha recoge las siguientes acciones:

- Identificar a los hombres sensibilizados con la conciliación y la igualdad.
- Trabajar por educar en los valores de igualdad y corresponsabilidad, como madres y maestras.
- Constituir un observatorio de cultura empresarial, para estudiar el nivel de compromiso real de las empresas.
- Hacer un seguimiento del cumplimiento en las empresas de la Ley de Igualdad de 2007.
- Trabajar por la flexibilidad de horarios, como medida concreta de conciliación.
- Ayudar a las mujeres a no abandonar su carrera profesional.
- Fortalecer las redes de mujeres profesionales.
- Animar a los hombres a participar más activamente en la esfera privada.



A large, clear glass pyramid is centered on a wooden surface. The pyramid is made of transparent glass and has a sharp, pointed top. The wooden surface has a visible grain pattern. A large, bold, white number '5' is overlaid on the bottom right corner of the image. The entire image has a warm, orange-toned background.

5

## Bibliografía

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. 1984, *Theories of Organizational Culture*.

AULA SOLIDARIDAD, 2003, *Reflexiones sobre RSC*.  
www.aulasolidaridad.org

— 2005, *Investigación Empresa Mestiza: RSC e inmigración*. Proyecto EQUAL Madrid Entre Dos Orillas.

BAILEY, D. E. y KURLAND, N. B., 2002, *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, Journal of Organizational Behaviour.

BARRET. R. y RIVERS, C., 1996 *She Works/He Works*. San Francisco: Harper San Francisco.

BATIA M. WIESENFELD; SUMITA RAGHURAM; RAGHU GARUD, 2001, *Identificación con la organización entre trabajadores virtuales: el papel de la necesidad de afiliación y de la percepción de soporte social*”, Journal of Management 27.

BOND, J.; GALINSKY, E.; KIM, S.; BROWNFIELD, E.; 2005, *National Study of Employers Families and Work Institute*. www.familiesandwork.org

DRUCKER, P., 1989, *Las nuevas realidades*. Ed. Edhasa

FLORIDA, R., 2004, *The rise of the creative class*, Basic Books.

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

FUNDACIÓN WHIRPOOL, *Las mujeres establecen nuevas prioridades* Programa de investigación dirigido por MORI (*Market & Opinión Research Internacional*)

GOLEMAN, D., 1995, *Inteligencia emocional*, Barcelona, Editorial Kairos.

— 1998, *La práctica de la inteligencia emocional*, Círculo de lectores.

HASLAM, A., 2004, *Psychology in organizations. The social Identity approach*, London, Sage Publications.

HASLAM, A.; POSTRES, T.; ELLEMERS, N., 2003, *More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible*, British Journal of Management. Vol. 14, pp. 357-369.

HILL, E. J.; MARIA FERRIR y VJOLLCA MÄRTINSON, 2003, *¿Importa dónde se trabaja? Comparación de cómo tres lugares de trabajo (oficina tradicional, oficina virtual, y oficina en casa) influyen en aspectos del trabajo y de la vida familiar y personal*, Science Direct. Journal of vocational behaviour.

JOHNSON, A. AUGUST, 1996, *The business case for Work-Family Progress Journal of Accountancy* 180, N<sup>o</sup>2.

KASPER, E.; FUEHRER, NEAL M. ASHKANASY, 2001, *Comunicación y construcción de confianza en las organizaciones virtuales interorganizaciones*, Journal of Management 27

KORAK-KAKABADSE, N.; KORAK-KAKABADSE, A. y KOUZMIN, A., 1998, *The role of IT in Changing Psycho-social Contracts: a Multi-Stakeholder's Perspective*, Knowledge and Process Management Vol.5 n<sup>o</sup> 2. pp. 132-140.

LES HEURES, Universitat de Barcelona, Cruz Roja, 2002, *Capital Humano en Organizaciones Multiculturales*

MANIS, I. L., 1982, *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascos*, Boston: Houghton Mifflin.

MARINA, J.A, 1996, *El laberinto sentimental*, Compactos Anagrama.

Masfeliz.com, 2005, *Metodología Arte del Tiempo*

RUSSELL HOCHSCHILD, A., 1997, *The time Bind. When work becomes home and home become work*. Metropolitan books

LEVINE, J.; PITTINSKY, T., 1997, *Working Fathers. New strategies to balance work and family*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

