



NURIA CHINCHILLA

Retos de la conciliación

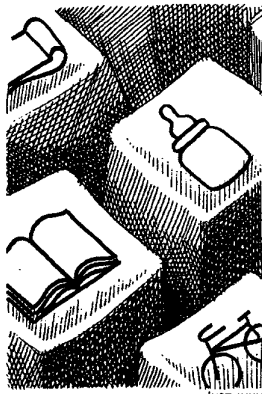
El hecho de que la conciliación esté de moda constituye todo un signo de nuestro tiempo. Hace unos años el *yuppie* y las *stock options* ocupaban el espacio mediático y hacían soñar a muchos jóvenes. Pero, ¿qué pide hoy la gente? Tiempo. La familia necesita tiempo para cumplir su función como creadora y formadora de capital humano y social. Han tenido que pasar varias décadas para que se sancionaran los delitos ecológicos. Tras Kioto y las decisiones en la UE, la sensibilización ante el problema es ya una realidad. Sin embargo, aún estamos en los inicios de la sensibilización ante un problema que nos invade diariamente: las agresiones a la ecología humana. La consecuencia más flagrante es el invierno demográfico que estamos viendo en todos los países europeos sin excepción, ya que ninguno llega a la tasa de reposición de la población: 2,1 hijos por mujer en edad fértil.

Elo es consecuencia de múltiples factores, siendo la falta de conciliación de la vida laboral y familiar uno de los más relevantes. La protección y el fomento de la familia, ya sea desde la empresa ya desde las Administraciones públicas, debería ser una prioridad social y económica. No existe otra *humanofactoría* que aporte capital humano y lo forme para la sociedad, desarrollando vínculos afectivos sin condición. Cuando la familia falla se carga sobre la escuela más responsabilidad de la que puede asumir, se incrementa el fracaso escolar, el consumo de estupefacientes y la delincuencia juvenil, amén de desarrollar comportamientos egocéntricos e insolidarios que no ayudan a construir empresas fuertes ni sociedades justas.

De hecho, un gran número de personas cambiaría algunas compensaciones y beneficios por medidas de flexibilidad. La remuneración no es ya la única gratificación, sino que se espera también un *salario mental*, definido en gran parte por la calidad de vida privada que la empresa permite tener al empleado. En los criterios de selección de un trabajo la retribución deja paso a la posibilidad de seguir aprendiendo y de hacer conciliable trabajo, familia y vida personal. La familia del empleado empieza así a ser también importante para la empresa, pasando a convertirse en un nuevo *stakeholder* de la misma, al igual que los proveedores, los clientes, los accionistas o la comunidad local.

En el IESE hemos acuñado el término Empresa Familiarmente Responsable (EFR) para referirnos a las empresas que hacen posible la conciliación de la vida profesional, familiar y personal de quienes en ellas trabajan. El índice IFREI (IESE-Family Responsible Employer Index) es citado en la prensa económica como el índice que recoge el estado de conciliación de las empresas españolas.

Desde el año 1999 hasta 2005 la evolución ha sido clara, multiplicándose por tres el número de empresas que tienen un programa de concilia-



ÁNGEL NAVAS

ción trabajo-familia (del 7,3% al 22%), además de una mayor concienciación del conflicto trabajo-familia por parte de las empresas, que ha pasado del 5% al 21%. Lo que se mide en este estudio no son sólo las políticas de flexibilidad y apoyo, sino también la cultura existente y los elementos facilitadores para que el programa tenga un seguimiento eficaz.

Integrar la diversidad laboral en un mundo cada vez más global y cambiante pasa por la flexibilidad en las fórmulas y en los horarios de trabajo

Cada vez es más evidente que las políticas sociales del siglo XXI serán las políticas de conciliación trabajo-familia. Según el IFREI 2005, más del 60% de las empresas españolas consideran que es necesario tener políticas de flexibilidad (en los horarios de entrada y de salida, tiempos parciales, bajas por maternidad y paternidad, semana laboral comprimida, empleos compartidos, cómputo anual de horas trabajadas, teletrabajo, videoconferencias, ayuda en la atención a personas dependientes...). Más del 40% de las empresas opinan que los problemas familiares aumentarán en los próximos tres años y que ello propiciará cambios en el mercado laboral.

Datos como los recogidos en el I Congreso Académico Internacional celebrado este verano en el campus del IESE confirman esta realidad. He aquí algunas de las conclusiones de 60 académicos de 20 países de los cinco continentes:

- Los más jóvenes -la llamada generación X- pasan una hora más al día con sus hijos que los *baby boomers*.
- Ha crecido el número de trabajadores *dual centric*, es decir, que no tienen sólo como centro de su vida el trabajo (adictos al trabajo), sino también la familia. Los estudios muestran

que las personas *dual centric* y las que tienen puesta su prioridad en la familia gozan de mayor salud mental, mayor satisfacción con su vida y mayor satisfacción en el trabajo.

• Dada la rigidez y mayor exigencia en una gran parte de las compañías, se viene reduciendo el número de empleados que quieren puestos de mayor responsabilidad.

• Existe una tendencia generalizada a reducir las aspiraciones en la trayectoria profesional.

• Con las nuevas tecnologías, se están desvaneciendo las barreras entre nuestro tiempo de trabajo y de ocio: los empleados se sienten sobrecargados y llegan los errores, el absentismo, el estrés, la rotación voluntaria y la falta de compromiso.

La UE subraya la flexibilidad como uno de los diez parámetros principales que definen la calidad en el empleo de un país. Integrar la diversidad laboral en un mundo cada vez más global y cambiante pasa por la flexibilidad en las fórmulas y en los horarios de trabajo.

No se trata de trabajar menos horas, sino de trabajar mejor las horas que dedicamos a nuestras tareas profesionales. Pero para ello necesitamos aparcar la dirección por control de presencia y desarrollar una verdadera dirección por objetivos y misiones, así como flexibilizar la legislación laboral para hacer factible lo mejor para cada caso y situación.

En mi reciente comparecencia en la comisión parlamentaria del Ministerio de Trabajo sobre horarios destacué la fuerte correlación entre ser una EFR y el menor índice de estrés y absentismo. ¿Cuáles son las asignaturas pendientes? Primero, acercarnos al horario europeo. Para ello debemos formar a directivos y empleados en gestión del tiempo directivo y del tiempo personal, de modo que la flexibilidad y la racionalidad en los horarios se traduzca en mayor productividad empresarial. Por otra parte, hay que favorecer a las EFR a través de deducciones fiscales en el Impuesto de Sociedades y con la concesión de más puntos en los concursos públicos. El certificado EFR puede ser una herramienta práctica para materializar esta realidad.

Finalmente, se debe impulsar desde la Administración un audaz programa de conciliación de horarios laborales, escolares y sociales tal como sugerimos en el Libro Blanco sobre horarios presentado por la Fundación Independiente y el INAP el pasado diciembre. Y todo con el claro soporte asistencial: las plazas de guardería y la asistencia domiciliaria deben ser una prioridad para éste y para cualquier Gobierno que aspire a responder a las nuevas necesidades de ese triángulo en constante evolución que conforman la familia, la empresa y la sociedad.

Profesora y directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School