

Conciliación laboral y familiar: ¿es posible en tiempos de crisis?

Consuelo León Llorente

Doctora e investigadora en el IESE Business School.

Nuria Chinchilla Albiol

Profesora en el IESE Business School.



Las empresas mecanicistas, rígidas en horarios y poco sensibles al entorno personal y familiar del empleado son menos atractivas y pierden capital social, lo que se concreta en un mayor absentismo y una disminución del compromiso del empleado.

Ya en el año 2000 se anunció que las mujeres representarían en 2008 la mitad de la fuerza laboral mundial y que más de la mitad de las profesionales en activo tendrían obligaciones familiares. Además, las parejas de doble ingreso han llegado a ser hoy la mayoría. Por otra parte, se da un aumento de las familias monoparentales, así como un envejecimiento de la población que pone en peligro el Estado de Bienestar. En este contexto, el debate sobre los usos del tiempo, tanto dentro del hogar como fuera del mismo, es decir, la doble jornada por parte de las mujeres y la necesidad de armonizar horarios escolares, laborales y comerciales, se ha convertido en una prioridad. La fuerza laboral está formada en gran medida por la llamada “generación sándwich”: personas que trabajan fuera del hogar y que, al mismo tiempo, deben cuidar de niños y mayores dependientes.

Esta realidad ha puesto la cuestión de la conciliación trabajo y familia en el centro de numerosas políticas públicas y empresariales. En España, la Ley de conciliación de la vida laboral y familiar aparece en 1999, cuando hacía ya más de tres lustros que la Unión Europea recogía en sus estadísticas aspectos sobre empleo femenino e indicadores del Estado de Bienestar. En el último decenio, España ha vivido un incremento nunca visto en las tasas de empleo femenino, aunque siempre por debajo de la media europea. Tan sólo un dato: en el año 1978 la tasa de actividad femenina estaba en torno al 33%, mientras que en 2008 llega a ser casi el doble, superando el 64%.

En la actualidad, con la situación de crisis económica mundial, las mujeres asumen además en muchos casos el rol de principal mantenedor de una familia cuyos restantes miembros se encuentran en paro. En España, concretamente, el paro entre los hombres es mayor debido a que los sectores más castigados son los tradicionalmente masculinos: industria y construcción. Los contratos laborales femeninos suelen ser más precarios, ya que están afectados en mayor medida por

la temporalidad y sufren una mayor desigualdad salarial, entre un 17% y un 27%, según la categoría profesional y el sector de los que se trate. Este marco social es el que favorece que este tema siga siendo hoy de plena actualidad.

Nuevas formas de organización del trabajo

Para hablar de competitividad no es suficiente con fijarse en la renta per cápita o en la tasa de desempleo; es preciso tener en cuenta otros aspectos como la sos-

Existe una resistencia a adoptar políticas de flexibilidad por parte de algunas empresas, en las que pesa más el temor a una mayor dificultad organizativa que los beneficios de una cultura basada en la consecución de objetivos y no en las horas de presencia

tenibilidad económica, social y ecológica y, por tanto, la calidad de vida de las personas en su entorno laboral.

El abaratamiento de las transacciones internacionales, la introducción masiva de nuevas tecnologías, la apertura de los mercados de bienes y servicios y el progresivo desplazamiento del centro económico mundial a la región Asia-Pacífico definen un escenario nuevo que, junto al nuevo perfil de la fuerza laboral antes descrito, hace que aparezcan nuevas formas contractuales y de organización del trabajo.

CUADRO I

Nuevas formas de flexibilidad en tiempos de crisis

No se trata sólo de medidas flexibles, sino de adoptar una mentalidad flexible. La demanda más generalizada desde el mundo de la empresa es:

- incentivar la protección social, combinada con medidas que alienten a las personas a ocuparse y a buscar un empleo;
- dar soporte a la trayectoria profesional, a través de la formación y la orientación profesional, y no tanto a ofrecer la seguridad en el puesto de trabajo; y
- favorecer las políticas activas de empleo, implicando al candidato en la búsqueda de empleo.

A continuación se presentan algunas de las mejores y más imaginativas prácticas.

BBVA

- Excedencias incentivadas durante 3, 4 y 5 años, conservando el 30% del sueldo, con un mínimo de 12.000 euros anuales y retorno al puesto de trabajo, una práctica compatible con otro trabajo o con formación.
- Reducción de jornada y salario, proporcionalmente.
- Excedencias para formación de postgrado para jóvenes trabajadores por valor de 6.000 euros al año y con retorno al puesto de trabajo.

IMPORTACO S.A.

- Jornada flexible, como medida para disminuir la temporalidad e incrementar la plantilla fija. Objetivo: adecuar el número de horas y personas según la demanda de productos.

Johnson Controls Automotive

- Programa de *outplacement* o recolocación de empleados de la planta de Campo Real (Madrid).

ACCIONA

- Desarrollo de la “empleabilidad” de las personas, a través de formación continua impartida en su Universidad Corporativa.
- Flexibilidad funcional y distribución irregular/flexible de la jornada según demanda.
- Flexibilidad salarial: variable y retribución a la carta.

AGILENT TECHNOLOGIES

- Ante la bajada de la demanda y con el objetivo de limitar el número de personas que debían dejar la empresa decidió reducir el salario de todos los profesionales.

NH HOTELES

- Reducción voluntaria del salario fijo, convirtiendo el resto en variable según objetivos. Reducción de la jornada hasta en un 35% con la correspondiente disminución de la retribución. Compra de períodos vacacionales a cuenta de salario.

La globalización exige a las empresas participar en mercados cada vez más grandes y distantes geográficamente que requieren mayor movilidad, lo que hace posible una plantilla más diversa. Los planes para expatriados, con su fuerte componente formativo y de acompañamiento en las necesidades de desplazamiento de la familia del empleado (colegios, médicos, trabajo para el cónyuge, inserción en el país, etc.) son una buena imagen de lo que las empresas del futuro nos ofrecerán: empleabilidad y desarrollo de nuestra trayectoria profesional; no un trabajo para toda la vida.

Por otra parte, la propia globalización supone que la trayectoria personal y profesional podría estar sometida a diversos cambios. Para que estos cambios sean gestionados con éxito, la persona necesita que la empresa, de forma ágil, eficaz e individualizada, le ofrez-

ca formación, flexibilidad horaria, servicios de apoyo profesional y ayuda personal.

La conciliación en España

La incorporación masiva de la mujer al mundo laboral y los valores de las nuevas generaciones han introducido en el debate sobre la cuestión laboral temas como los usos y la racionalización del tiempo, y la productividad. Este concepto, junto con la innovación, es clave para hablar de empresas competitivas.

Se trata, por tanto, de preguntarse si las políticas de conciliación seguirán avanzando o, por el contrario, habrá un retroceso; qué empresas mantendrán sus programas de conciliación y de qué forma lo harán avanzar. Finalmente, habrá que comprobar si este nuevo marco

económico actuará como criba de aquellas medidas de conciliación con coste directo para las empresas –especialmente, beneficios y servicios para el empleado– a favor de otras medidas como la flexibilidad horaria y el teletrabajo, que pueden convertirse en una gran oportunidad para las aquellas organizaciones que quieran atraer y retener el mejor talento por vías no exclusivamente crematísticas.

En España, el contexto de la legislación, concretamente el Estatuto de los Trabajadores, la Ley de conciliación y la Ley de igualdad de oportunidades, no son los únicos impulsores del cambio cultural. Existen otros factores dentro de las empresas que favorecen o frenan la puesta en marcha de estos programas y su continuidad. El estudio *IESE Family Responsible Employer Index* (Índice de Empresas Familiarmente Responsables del IESE o IFREI, por sus siglas en inglés), realizado en los últimos diez años sobre una muestra total de 5.000 empresas, confirma que las políticas de flexibilidad en el espacio y el tiempo son las más demandadas por el empleado. Hay, sin embargo, una resistencia a adoptarlas por parte de algunas empresas, en las que pesa más el temor a una mayor dificultad organizativa que los beneficios de una cultura basada

en la consecución de objetivos y no en las horas de presencia.

Concretamente, el estudio confirma que pertenecer al sector de los servicios, ser una gran empresa y tener un alto porcentaje de mujeres en plantilla son los factores determinantes para decidirse a adoptar y desa-

La familia del empleado es cada vez más un verdadero ‘stakeholder’ de la empresa, es decir, un agente de interés que debe ser considerado en la organización empresarial

rollar un programa de conciliación. El interés en atraer y retener profesionales clave hace que la presencia de estas políticas sea aún mayor.

En definitiva, el éxito de la puesta en marcha de un programa y el despliegue de las políticas depende de

CUADRO 2

Políticas de conciliación a la carta: algunos ejemplos

La variedad y la sensibilización ante la cuestión del trabajo y la familia por parte del equipo directivo es el común denominador de las empresas recogidas en un estudio realizado para el Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya en el año 2009*. Son empresas que pertenecen a distintos sectores de actividad, cuyas plantillas van desde los 30 empleados de Acefat a los 650 de Microsoft en España.

Pymes con un 70% de mujeres como Acefat, logran mantener su productividad con un horario flexible, reducción de jornada y trabajo a tiempo parcial. La clave es la dirección por objetivos y la confianza, además de una buena selección de personal.

Multinationales como Boehringer Ingelheim han reducido el 50% del coste de los viajes gracias al uso de la videoconferencia. La rotación es prácticamente nula, tanto en fábrica como en oficinas.

* *Experiències en organització del temps de treball a les empreses de Catalunya* (Departament de Treball) 2009. Directora: Nuria Chinchilla. Coordinación: Consuelo León Llorente.

Empresas constructoras como Contratas y Obras se han lanzado a formar a todos sus empleados en las nuevas tecnologías. Además, la reducción de jornada posterior a la baja maternal se amplía más allá de lo fijado por la ley. El objetivo es combinar cada vez más teletrabajo y presencia.

Debido a la escasez de personal masculino en la zona donde está ubicada, Encofrados Pujol se atrevió a incorporar sólo a mujeres en su planta industrial catalana. Se benefició de las ayudas otorgadas por el Gobierno para la contratación de mujeres mayores de 45 años y el resultado ha sido una innovadora forma de organización del trabajo basada en turnos de 6 horas con resultados excelentes.

Empresas como Microsoft o el Grupo Intercom ya han incorporado la flexibilidad total a muchos de sus puestos de trabajo.

su adecuación al tamaño, al sector y a las necesidades de la empresa y de la plantilla. Adaptación es lo opuesto al rígido “café para todos”; un programa debe ser como un guante que se adapta a la mano del que lo usa. Por ello, es necesario que la decisión de aplicar o no una política sea consecuencia de una negociación jefe-

Diversos estudios hablan ya de un coste de oportunidad, debido a los efectos indirectos de una deficiente organización de la vida laboral, poco flexible, no acorde con la globalización de los mercados

colaborador y que se adecue cada medida al caso particular. De no ser así, se iría en contra de la propia filosofía de la flexibilidad y del principio de corresponsabilidad que debe existir entre empresa y empleado para hacerla factible.

Al mismo tiempo, es preciso que exista una cultura de trabajo en la empresa favorable a la conciliación sin penalizaciones ni consecuencias negativas en la pro-

moción profesional de los profesionales que hacen uso de medidas flexibles. Tampoco la asignación de cargas de trabajo y objetivos debe sobrepasar lo exigible en función del puesto y de la jornada laboral del empleado; de lo contrario, podrían darse paradojas como la de aquella empresa con un programa de conciliación teóricamente excelente, cuya presión ejercida en los empleados para alcanzar objetivos había desembocado en altísimos grados de estrés y en una rotación no deseada. Las demandas profesionales intempestivas y fuera de horario, las reuniones a última hora de la tarde y la no disminución de carga de trabajo cuando se reduce la jornada laboral y el sueldo, son algunos síntomas de falta de control y de dirección de la flexibilidad en el trabajo.

Los beneficios de la conciliación

La familia del empleado es cada vez más un verdadero *stakeholder* de la empresa, es decir, un agente de interés que debe ser considerado en la organización empresarial. Su impacto interno se ha comparado muchas veces al de accionistas, proveedores y clientes. Esto se debe a que la cuestión del equilibrio trabajo y familia es un criterio cada vez más importante en la toma de decisiones por parte del profesional y, más en concreto, en su intención de permanecer o no en la empresa, especialmente, en el caso de las jóvenes generaciones.

Por ello, para atraer y fidelizar el talento, y como primer aspecto de su responsabilidad social, muchas empresas se ven obligadas a repensar su misión, sus estilos de dirección y sus sistemas.

Lejos queda ya un largo período en el que los expertos hablaban sólo del “conflicto trabajo-familia”. En la actualidad, empiezan a oírse con más fuerza conceptos como las “sinergias” que pueden producirse entre ambos mundos y se estudia el enriquecimiento mutuo.

Así como la familia es una auténtica escuela de competencias directivas, no sólo de carácter personal (empatía, comunicación, gestión del tiempo, proactividad, integridad, autoliderazgo), la vida profesional también desarrolla en nosotros otras competencias estratégicas e “intratécnicas” (capacidad de negociación, trabajo en equipo, delegación, etc.). Unas y otras competencias hacen crecer en nosotros la gestión eficaz de lo complejo. Tanto la familia –que al fin al cabo puede considerarse como una pequeña organización con una misión y unos objetivos comunes– como la empresa, son dos ámbitos de desarrollo profesional y personal que se refuerzan mutuamente, a la vez que inciden en la riqueza y la sostenibilidad social.

Esto es así hasta el punto de que algunos autores insisten en que la estructura de la familia y las relaciones establecidas en su seno influyen más en el modo en que el empleado vive la jornada laboral y en su organización exitosa del tiempo, que la propia organización del trabajo o el programa de conciliación en sí.

Según un estudio realizado por el IESE con 2.000 familias, la manera personal de enfocar y gestionar la multiplicidad de roles –profesional, familiar y social– es el principal factor que frena o impulsa la verdadera conciliación, por encima de factores externos tales como horarios escolares, políticas sociales y políticas de empresa. Al fin y al cabo, la persona es una, la misma que trabaja, vive, cuida, ama y se relaciona. Por tanto, cualquier acuerdo sobre usos del tiempo laboral y social, dependerá fundamentalmente de la actitud y de las prioridades vividas por la persona. De ahí la necesidad urgente de formar a directivos, mandos intermedios y empleados en estos temas.

También existen otros factores que no podemos olvidar: el tipo de personalidad, el grado de autoexigencia y el estilo de gestión del tiempo; la relación entre los cónyuges y su tipo de contribución e implicación en el hogar; la edad de los hijos; la ayuda doméstica y el soporte recibido por parte de jefes y colegas en el trabajo.

Existe un lucro cesante, un beneficio que se deja de percibir cuando no existen políticas empresariales

que facilitan la conciliación. A escala internacional, diversos estudios hablan ya de este coste de oportunidad, debido a los efectos indirectos de una deficiente organización de la vida laboral, poco flexible, no acorde con la globalización de los mercados y con las nuevas demandas horarias de una sociedad en la que ambos progenitores trabajan. Las empresas mecanicistas, rígidas en horarios y poco sensibles al entorno personal y familiar del empleado son menos atracti-

Talento, compromiso e innovación; he aquí la tríada de variables con las que las empresas deben afrontar el futuro

vas y pierden capital social, lo que se concreta en un mayor absentismo y una disminución del compromiso del empleado. Especialmente en tiempos de crisis, este aspecto cobra especial relieve más allá de la relación contractual, porque incide además en la creatividad e innovación, tan necesarias hoy para reinventar procesos más eficaces y nuevos productos y servicios. Como consecuencia, puede darse una rotación no deseada de aquel personal estratégico para la em-



presa, mientras crece la proporción de empleados que no se van pero tampoco aportan, es decir, son rehenes de la empresa mientras no aparezcan nuevas ofertas en el exterior.

Estas empresas son además muy poco atractivas para las nuevas generaciones. Si tenemos en cuenta que la pirámide poblacional se ha invertido en Europa a lo largo de estos últimos diez años, es fácil concluir que habrá dificultades para seleccionar determinados perfiles y que la reputación de la compañía de cara a los nuevos candidatos es esencial.

Hay que plantear las políticas de conciliación de forma que se alcance un resultado *win-win*, es decir, en el que ambas partes, empresa y empleado, salgan ganando. Como afirma Ellen Galinsky, presidenta de Families Work Institute: “La flexibilidad no es sólo un beneficio para el empleado, sino una alianza entre éste y la empresa”. Este punto de vista clarifica las bases y plantea la cuestión en términos de corresponsabilidad.

Según los expertos, entre los beneficios más importantes, cabe destacar la reducción de tensión y de sensación de doble jornada, el aumento del bienestar del profesional en el lugar de trabajo con repercusión en su entorno familiar, así como la mejora de la productividad del empleado y de la empresa en general. Existe además un retorno de la inversión en épocas de escasez de talento o cuando la empresa se plantea su capacidad de atracción y retención de empleados como una prioridad. Un trabajador equilibrado influye positivamente en la sociedad. Por tanto, podemos hablar de una mejora del rol ciudadano y del compromiso social, en general, además de la identificación con la misión de la empresa incluso en los casos de permisos no retribuidos, como es el caso de las excedencias. También el valor de la acción en el mercado bursátil puede verse afectada, tan sólo con el compromiso público de la empresa con respecto a estos temas.

Hoy, productividad y competitividad son las cuestiones clave cuando se debate la sostenibilidad y la reforma del Estado de Bienestar; por tanto, es lógico pensar que los incentivos no salariales asociados al rendimiento cobrarán nuevo auge. Sin duda alguna, las políticas de conciliación adquieren un nuevo protagonismo ya que son capaces de lograr un peculiar retorno de la inversión en forma de equipos de alto rendimiento. En general, el logro de los objetivos re-


quiere de flexibilidad y se ve potenciado por ésta, la cual, a su vez, puede favorecer un desarrollo equilibrado de la trayectoria del empleado en su esfera personal y laboral.

Por otra parte, existen resultados sobre la flexibilidad horaria y su incidencia directa en la innovación dentro de la empresa, derivada de una mayor aportación del empleado. Este nuevo concepto de valor va más allá de la productividad por hora trabajada.

También el teletrabajo tiene efectos claramente beneficiosos, siempre que se mantenga el contacto habitual con el equipo y la dinámica de la empresa, se cuente con los medios o herramientas tecnológicas apropiadas y se trabaje en un entorno que no suponga un descenso en el grado de concentración del empleado debido a excesivas interrupciones.

En consecuencia, y a pesar de que en tiempos de crisis son los gastos de personal los que sufren un mayor recorte, también es cierto que una plantilla comprometida y alineada con la misión de la empresa es fundamental para lograr los objetivos de negocio y una mayor rentabilidad, beneficios y capacidad de innovación.

Finalmente, se hace necesario hoy más que nunca repensar el concepto y el valor del tiempo. En un contexto de jornadas laborales eternas, especialmente en España, las formas de organización del trabajo y los estilos directivos necesitan una profunda transformación si no queremos dejar de ser competitivos y globales frente a nuestros colegas de otros países.

Talento, compromiso e innovación; he aquí la tríada de variables con las que las empresas deben afrontar el futuro. Renunciar a estar a la vanguardia en la gestión de las personas, que son el núcleo y la esencia de la empresa, es un precio demasiado alto para la competitividad de las empresas hoy día. 

«Conciliación laboral y familiar: ¿es posible en tiempos de crisis?». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3721.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21723 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial