

# Conclusiones

“Es tiempo para conciliar:  
es tiempo para compartir”





## Índice

1. Introducción .....	4
2. La conciliación: escenario actual .....	5
3. Definición de conciliación .....	7
4. Un problema social: la resolución del conflicto entre el rol personal y el rol laboral .....	10
4.1. Consecuencias del conflicto de roles .....	11
4.2. Beneficios de la conciliación .....	13
5. Sin igualdad y sin corresponsabilidad nunca habrá una conciliación real .....	15
5.1. Para las mujeres: no hay conciliación sin igualdad, y no hay igualdad sin corresponsabilidad .....	15
5.2. Para los hombres tampoco hay conciliación sin igualdad .....	18
5.3. El cambio en los hombres y la igualdad para todos/as .....	19
6. Igualdad, corresponsabilidad, conciliación y legislación .....	21
6.1. La situación actual de los permisos en España .....	21
6.2. ¿Qué trampa esconden los permisos transferibles? .....	22
6.3. La legislación también pone en desigualdad a los hombres .....	22
6.4. La medida: permisos iguales, intransferibles y pagados .....	23
6.5. Conciliación y legislación para la Administración General del Estado .....	25
7. Las particularidades de la conciliación en el ámbito rural .....	26
8. La conciliación y las organizaciones .....	28
8.1. Tendencias en el modelo de la conciliación en las organizaciones .....	28
8.2. El papel de la dirección .....	31
8.3. La otra realidad de la organización .....	31
9. Evidencia científica: la conciliación es productiva para la organización .....	33
10. Buenas prácticas .....	35
10.1. GRUPO EVENTO - Valladolid .....	36
10.2. REALE SEGUROS - Madrid .....	39



<b>11. Conciliación y normativa reguladora</b> .....	43
11.1.Marco legislativo europeo .....	43
11.2.Marco legislativo estatal.....	46
11.3.El papel y responsabilidad de los gobiernos .....	49
<b>12. Conclusiones generales del trabajo</b> .....	50
<b>13. Recomendaciones y líneas de actuación futuras</b> .....	57
13.1.Propuestas generales .....	57
13.2.Propuestas para el ámbito de las organizaciones.....	58
13.3.Propuestas para el ámbito rural.....	63
13.4.Propuestas para las familias y el ámbito educativo .....	64
13.5.Propuestas para el ámbito de los medios de comunicación.....	64
13.6.Propuestas desde el Parlamento Europeo.....	65
<b>14. Metodología</b> .....	67
<b>15. Agradecimientos</b> .....	70



## 1. Introducción

---

Las personas tienen necesidades vitales que satisfacer, para lo cual precisan de un bien limitado: el **tiempo**. La conciliación de la vida laboral y personal es un medio y una estrategia, sobre todo personal, para que podamos encontrar **tiempo** para alcanzar todo aquello que nos queramos proponer en los diferentes ámbitos de nuestra vida. Alcanzar tan complejo y costoso objetivo reporta grandes beneficios, no solo personales, sino también para la familia, las organizaciones y, por ende, para la sociedad.

El trabajo forma parte central en la satisfacción de necesidades, tanto por el recurso económico que proporciona, medio para alcanzar bienestar material, como para alcanzar otros objetivos de realización personal.

Pero las personas tienen otros propósitos que no, o que no necesariamente, se alcanzan en el ámbito laboral y que requieren también de tiempo. Relacionarse, tener hijos/as, querer y sentirse querido, cuidar y cuidarse, respeto, desarrollarse personalmente en multitud de facetas, incluso trascender, aportando con nuestra acción algo positivo para la sociedad. Estas, y otras muchas cosas más, requieren de **tiempo**.

El conflicto que supone no encontrar tiempo para poder atender de forma equilibrada las necesidades laborales y personales tiene repercusiones negativas, no solo en el individuo, sino en todo el contexto que le rodea, especialmente en la familia, el trabajo y la sociedad, convirtiendo a estos entornos en parte afectada, en parte del problema y, afortunadamente donde encontrar también la solución.

El presente trabajo pretende acercarse a nuestra particular problemática para:

- Informar, sensibilizar y crear conciencia acerca de la necesidad de conciliar la vida laboral y personal.
- Profundizar en el conocimiento y la opinión que sobre la materia tienen los diferentes agentes involucrados: Administración Pública, sindicatos, empresas, otras organizaciones civiles y educativas y a los propios interesados, las personas, en particular mujeres.
- Analizar y reflexionar sobre la situación actual de la conciliación con el objeto de hacer propuestas para alcanzar mayores cotas de conciliación.



Si bien el ámbito de actuación se ha circunscrito al de las comunidades autónomas de Madrid y de Castilla y León, hemos podido comprobar que la situación de ambos territorios es similar, más allá de la singularidad de esta última por la significativa dimensión de su ámbito rural.

Igualmente cabe trasladar las conclusiones obtenidas a todo el territorio español, pues tanto los factores culturales como los legislativos, con un gran peso en la naturaleza y solución al problema, hacen que puedan generalizarse.

Para la realización del trabajo se ha empleado una metodología cualitativa, utilizando como técnica de análisis e intervención la entrevista en profundidad y el focus group.

Asimismo no nos hemos podido sustraer a la oportunidad de enriquecerlo con las aportaciones de 18 expertos que han expuesto sus puntos de vista, conocimientos y experiencias, durante el **XI CONGRESO NACIONAL PARA RACIONALIZAR LOS HORARIOS ESPAÑOLES** que desarrollado por ARHOE, con el lema “**Horarios, conciliación e igualdad: un reto para la sociedad**”, se ha desarrollado en Madrid los días 15 y 16 de noviembre de 2016.

## 2. La conciliación: escenario actual

---

En España, el porcentaje de la población que se ve afectada por la falta de conciliación es cada vez más alto, especialmente entre las mujeres. Esta situación es fruto de cambios que se están produciendo permanentemente en nuestra sociedad. Los más relevantes son:

- La disminución de la tasa de natalidad, que encamina al país hacia una sociedad gerontocrática, lo que a su vez plantea una amenaza directa para el crecimiento y el desarrollo social y económico.
- El cambio en los conceptos tradicionales de los papeles de la mujer y del hombre, así como de la familia nuclear, aumentando rápidamente la diversidad de estilos de familia (familias monoparentales, familias basadas en uniones del mismo sexo, madres adolescentes, etc.). La falta de reconocimiento de esta diversidad conlleva una mayor discriminación y afecta negativamente a las personas y a sus familias.



- La organización del tiempo de trabajo en el lugar de trabajo. Trabajar más horas y durante jornadas laborales más largas no es beneficioso para la economía desde el punto de vista de una mayor productividad. Si a ello añadimos que la organización del tiempo de trabajo cambia con frecuencia, a menudo con escasa antelación, ello puede suscitar preocupaciones en relación con la salud y la seguridad y desde luego dificultar mucho la conciliación, más aun en sectores minoristas, donde la mayoría de los trabajadores, además, son mujeres.
- El mercado laboral está segregado en función del género; la Comisión Europea así lo constata en su Comunicación, de 8 de marzo de 2016, sobre el pilar europeo de derechos sociales (COM(2016)0127, anexo I), donde señala que “las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en el empleo y sobrerrepresentadas en el trabajo a tiempo parcial y en los sectores menos retribuidos, además de recibir salarios por hora inferiores, y todo ello a pesar de haber superado a los hombres en cuanto a nivel educativo alcanzado”.
- La permanencia de los estereotipos transmitidos por la sociedad otorgan a la mujer un papel secundario; que estos estereotipos empiezan a desarrollarse desde la infancia, se reflejan en la elección de formaciones y enseñanzas, y continúan apreciándose en el mercado laboral; que las mujeres desempeñan con demasiada frecuencia empleos “femeninos” y a menudo mal remunerados; que estas divisiones del mercado laboral reproducen estereotipos que imponen que una cantidad abrumadora de trabajo relacionado con el cuidado sea asumida principalmente por las mujeres, por lo que ellas dedican de dos a diez veces más tiempo al cuidado no remunerado que los hombres; que los estereotipos de género y la discriminación por motivos de género tienen consecuencias negativas en la independencia y las perspectivas personales, sociales y económicas de las mujeres, y dan lugar a una mayor concentración de mujeres que desempeñan trabajos a jornada parcial, interrumpen su la carrera profesional y se enfrentan a un mayor riesgo de pobreza y exclusión social, en particular las madres solteras, lo que perjudica a su autonomía.
- La no existencia de suficientes infraestructuras de servicios asequibles, adecuados y de calidad, en materia de educación infantil,



atención a la infancia y de cuidado de otras personas mayores y dependientes, así como a servicios sociales de calidad, son uno de los principales factores que dificultan la conciliación e influyen particularmente en la participación de la mujer en el mercado laboral.

- La pobreza y el empeoramiento de la desigualdad se acentuaron con las políticas macroeconómicas aplicadas por la Unión Europea y con las medidas de austeridad impuestas como respuesta a la crisis económica. En España se incrementa dicho fenómeno con nuestra particular crisis: insostenible tasa de paro, bajada de salarios y empeoramiento de las condiciones de trabajo. Todos estos factores no han hecho más que incrementar la dificultad de conciliar.

Estos cambios configuran una realidad y unas necesidades de conciliación diferentes a las que se presentaban en décadas anteriores, y ello no significa que exista un conflicto o debate entre generaciones, lo que existe es un debate generacional. Los valores, y en consecuencia las prioridades de las personas, han cambiado, no así la necesidad de conciliación, de obtener un equilibrio entre el tiempo dedicado a cada uno de los ámbitos en los que se desenvuelven.

### 3. Definición de conciliación

---

El concepto de conciliación de la vida laboral, familiar y personal ha ido evolucionando con el tiempo y ha sido comprendido de diversos modos. En las entrevistas con los diferentes protagonistas y actores en materia de conciliación, nos han hecho ver, por un lado, que la concepción de la conciliación desde una perspectiva sistémica y holística no es tan generalizada como cabría esperar y, por otro y en consecuencia, que aun es frecuente concebirla de modo subjetivo y/o desde puntos de vista reduccionistas.

Muchas de las personas expertas entrevistadas consideran que la percepción, y por lo tanto el concepto, que tiene la sociedad sobre la conciliación es sesgada, circunscribiéndola a un problema de género, de las mujeres, y vinculado a la natural maternidad. Evidentemente esta perspectiva no se corresponde con la realidad, ni es justa.



Prueba de esta visión sesgada o parcial del concepto es la frecuente consideración de que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal se vea reducida a la necesidad de hacer posible, y compatible, la satisfacción de las necesidades laborales con las derivadas de las del hogar y la familia, especialmente las concernientes a la maternidad/paternidad, el cuidado de personas dependientes, de familiares, etc., sin considerar el necesario tiempo personal que se puede dedicar a otras actividades como el ocio, el descanso, el deporte, la formación, participación social, etc. El tiempo personal permite satisfacer importantes necesidades que hacen posible sentirse completos y plenos.

Así pues las necesidades de satisfacción y realización personal van más allá de las tradicionales ligadas a la familia y el hogar. Y, por supuesto, dichas necesidades son consustanciales a la naturaleza humana y su contexto, por lo que la variable sexo es independiente.

Por otra parte es frecuente encontrar la opinión de que el ámbito donde se manifiesta el problema es solo en la empresa, incluso que sea en este, el contexto laboral, el lugar donde se deban circunscribir las diferentes acciones para paliar este problema, donde, por añadido, sea la empresa la única responsable de resolver este problema.

Asimismo, si bien es cierto que no hay conciliación sin igualdad y nunca la habrá sin corresponsabilidad, es también una visión reduccionista quienes abordan la conciliación como un problema de la mujer (para unos), de las mujeres (consideramos más acertado, para otros) o un problema exclusivamente de género. Los hombres, cada vez expresan más su necesidad de desarrollo integral, demandando derechos y tiempos para actividades cuyo desarrollo tradicionalmente se han atribuido a las mujeres.

Esta concepción subjetiva, y/o restringida, de la conciliación, está aun presente en más ámbitos de los que cabría suponer, lo que repercute en una visión parcial del problema y, por lo tanto, en unas poco eficaces y eficientes medidas, cuando no inadecuadas, mal orientadas o contraproducentes, para paliar el problema real.

No obstante, como apuntábamos al principio, el problema de la conciliación debe ser considerado desde un punto de vista más elevado, holístico y sistémico, y la consecución de mayores cotas de conciliación pasa por abordar el problema de forma integral. Así, este solo se entiende comprendiendo que cada persona, mujer u hombre, desarrolla una serie de roles en la vida, roles alineados a



unas necesidades específicas y que podríamos afirmar que generalizadas, si bien con diferente intensidad en cada persona y, dentro de estas, distinta en cada momento de su ciclo vital. Para todos estos roles se necesita tiempo y se debe disponer de tiempo, puesto que se realizan de manera simultánea y son igualmente importantes en su desarrollo como persona. Los roles y ámbitos donde se manifiestan son:

- **Rol laboral.** Por un lado está el **ámbito laboral**, con el desarrollo de una actividad que permite la realización profesional. También hace posible obtener el derecho al disfrute de una serie de beneficios sociales, como son el salario, las vacaciones, las pensiones de jubilación; en una palabra, la provisión de recursos que garanticen los derechos. Además, no debe olvidarse el carácter socializador del desempeño de una actividad laboral, un aspecto muy importante que favorece el desarrollo integral de la persona.
- **Rol familiar.** Por otro, el **ámbito familiar**, en el que cobra cada vez más importancia la posibilidad de cuidar y de ser cuidado/a, el desarrollo de las relaciones familiares y afectivas, la educación y crianza de hijos e hijas y, la atención a las personas mayores y dependientes, teniendo en cuenta el progresivo envejecimiento de la sociedad española y la cada vez más alta esperanza de vida, particularmente en el caso de las mujeres, que alcanza actualmente en España la cifra de 78,7 años en los hombres y 84,82 en las mujeres.

Este ámbito familiar podríamos integrarlo en la dimensión personal, pues no deja de ser una opción dentro de las diversas y complejas posibles elecciones individuales. No obstante la importancia de la familia en nuestra sociedad y la cualidad de las vinculaciones que se establecen entre sus miembros hace que estas relaciones deban tener la entidad y relevancia que siempre se les ha otorgado. Además de lo antedicho se ha de tener en cuenta las nuevas, y no tan nuevas, tipologías de familias que se pueden dar: monoparentales, del mismo sexo, etc.

- **Rol personal.** La dimensión estrictamente personal: el ocio, el descanso, la formación, la participación social, el deporte, el autocuidado; todo ello conforma un entramado que tiene cada vez



mayor importancia para un desarrollo integral de las personas, su bienestar y felicidad.

## 4. Un problema social: la resolución del conflicto entre el rol personal y el rol laboral

---

Tal como hemos descrito más arriba, partiendo de una definición de conciliación amplia, considerando esta no como un problema de género, no circunscrito al ámbito laboral y familiar, y sí incluyendo a los hombres y al obvio ámbito personal, las manifestaciones que se han mostrado más integrales y holísticas sostienen, como veremos un poco más adelante, que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal no es elegible, es una obligación, pues la sociedad no se puede permitir no ir en su consecución. Dicho lo cual es necesario definir con precisión cuál es el problema a resolver para, a continuación, desarrollar posibles soluciones.

Superado este sesgo conceptual que se ha tenido sobre la conciliación pasemos a considerar que el problema, aunque su origen y naturaleza es múltiple, este se manifiesta en última instancia en la persona y en el conflicto que se crea entre el referido “rol laboral” y el “rol personal”.

Como referimos, el rol laboral está relacionado con el tiempo que una persona ha de dedicar a la función que desempeña en la empresa.

Por su parte el rol personal está asociado al tiempo dedicado a todas aquellas acciones que no tienen relación con el trabajo (familia, ocio, vida social, descanso, formación, compromiso social/voluntariado, etc.).

De este modo el conflicto entre roles se produce cuando, de manera continuada, una persona no puede compaginar de forma satisfactoria las actividades asociadas a su “rol laboral” y su “rol personal”.



## 4.1. Consecuencias del conflicto de roles

Siendo como es un problema que se sustancia en la persona, la trascendencia de este conflicto es muy amplia, teniendo repercusión en ámbitos que van más allá del personal, repercutiendo en el grupo familiar, en el organizacional y como no puede ser de otra forma, en la sociedad.

Vaya por delante que las consecuencias que a continuación se citan, se describen a efectos de ilustrar los diferentes contextos que se ven afectados, entendiendo, en cualquier caso, que la persona es única e indivisible, y que es la misma, independientemente de los ámbitos en los que se desenvuelve y que interaccionan recíprocamente.

### 1. Consecuencias para la persona

Según De Luis et al., 2002; Macinnes, 2005 las consecuencias que ejerce el conflicto entre roles sobre la persona son siempre negativas y afectan tanto a su ámbito laboral como personal.

El conflicto se sustancia cuando el tiempo dedicado a una de las dos funciones (laboral o personal) impide destinar tiempo a la otra. Ello provoca tensiones que afectan tanto al desempeño del rol al que se le dedica el mayor tiempo, como al ámbito que se deja de atender.

Aunque también existen factores que contribuyen a intensificar el nivel de conflicto entre roles y que afecta por igual, tanto a personas trabajadoras, con descendencia o sin ella, como es el caso de jornadas de trabajo prolongadas y mal distribuidas, o las escasas posibilidades de acogerse a trabajos a tiempo parcial (De Luis et al., 2002; Macinnes, 2005).

Entre las consecuencias más habituales que se generan en la persona destaca, un mayor nivel de estrés, cansancio e irritabilidad.

Dichas manifestaciones repercuten en el bienestar de la persona, llegando incluso a afectar a su propia salud. Estas consecuencias alcanzan todos los contextos donde se desenvuelve la persona, viéndose comprometida su motivación, capacidad de análisis y síntesis, resolución de problemas, control de las emociones, toma de decisiones, atención,



memoria, etc., dicho o cual no es difícil suponer el menoscabo que para la persona genera este conflicto.

Llegado este punto sería pertinente hablar de la ausencia del rol laboral, es decir, la no dedicación de tiempo al ámbito laboral debido a diferentes razones. Esta ausencia total de tiempo asignado al ámbito laboral se ve con mucha mayor frecuencia, por no decir en la práctica totalidad de las ocasiones, entre las mujeres, debido fundamentalmente al rol que tradicionalmente se les asigna como cuidadoras. Pero de ello, de igualdad y corresponsabilidad, hablaremos más adelante.

## 2. Consecuencias para la familia

Problemas de convivencia en la familia, posponer la maternidad/paternidad para poder consolidar la carrera profesional y/o no tener el número de hijos deseado por las dificultades de coordinar su cuidado con el trabajo. Asimismo, la falta de tiempo significativo dedicado al cuidado de los hijos/as son probada causa de un menor rendimiento escolar, incluso fracaso escolar y otros problemas derivados de la ausencia y/o calidad de relación entre los progenitores y sus hijos/as: menor autoestima y seguridad, ausencia o debilidad de valores alineados con los de los progenitores, entre otros.

## 3. Consecuencias para la organización

A la vista de las consecuencias que sufre la persona no es difícil deducir, tal como nos refieren algunas de las personas entrevistadas, que la empresa se ve afectada, manifestándose en una reducción de la competitividad y en una pérdida de la oportunidad de mejorar la cuenta de resultados. Todo ello debido a un menor desempeño en el puesto de trabajo, menor compromiso para con la empresa, mayor absentismo, problemas de convivencia en el trabajo, deseo de abandonar la empresa, mayor rotación de las personas (con el coste que ello conlleva), y, por lo tanto, en una baja retención del talento, o mejor dicho, una disminución de la fidelización de las personas.



## 4. Consecuencias para la sociedad

La sociedad se ve irremediablemente afectada. Una baja tasa de natalidad que no asegura el relevo generacional, cuyos individuos no pueden desarrollarse de forma plena, en la que las empresas tienen comprometida su competitividad, en la que se ve reducido el nivel de actividad laboral y la recaudación de impuestos, etc., todo ello hace de esta sociedad un ecosistema injusto, desigual e incluso enfermo; en definitiva, insostenible.

Llegado este punto no es difícil concluir que el problema trasciende el ámbito personal, convirtiéndose en un problema social, cuya solución no es elegible, sino como decíamos, una obligación trabajar en su consecución.

### 4.2. Beneficios de la conciliación

Si más arriba hablábamos de las consecuencias negativas de la falta de conciliación, todas las personas e instituciones participantes, han estado de acuerdo en los beneficios que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal proporciona. Estos son:

- Para las personas:
  - Menos estrés y mejor salud.
  - Atender adecuadamente a hijos, personas mayores y dependientes.
  - Posibilidad de realizar otras actividades que reportan realización personal: deporte, ocio, formación, participación en organizaciones civiles, etc.
  - Optimizar y rentabilizar su tiempo de trabajo.
  - Mayor compromiso y confianza hacia la empresa.
  - Aumento de su valor en el mercado de trabajo.
  - Mayor salario emocional.
  - Mayor sentimiento de una vida plena.
  
- Para el contexto familiar (hijos/as, mayores o personas dependientes):
  - Sentirse integrado, acogido, apoyado y querido.
  - Participar en la vida familiar.
  - Mayor seguridad, autoestima.
  - En el caso de los hijos/as facilita un mejor rendimiento académico y una educación más alineada con los valores de los padres y madres.



- Para las organizaciones:
  - Reducción de accidentes de trabajo.
  - Reducción de enfermedades profesionales y comunes.
  - Reducción del estrés.
  - Mejora del clima laboral.
  - Atracción y fidelización del talento.
  - Menor rotación del personal.
  - Mejora el compromiso.
  - Aumenta la motivación
  - Menor absentismo.
  - Reducción del presentismo.
  - Menor número de bajas.
  - Mayor competitividad.
  - Mejora reputacional y de marca.
  - Reducción del coste por racionalización de horarios.
  - Reducción de las horas extras.
  - Mejora de la cuenta de resultados.
  
- Para la sociedad:
  - Facilitar la corresponsabilidad.
  - Aprovechamiento total del talento.
  - Mayor justicia e igualdad.
  - Asegurar el relevo generacional - aumento de la natalidad.
  - Mayor actividad laboral.
  - Mayor recaudación de impuestos.
  - Mayor bienestar social.

En ningún caso se nos ha presentado alguna objeción a la presente relación de beneficios que promueve la conciliación, muy posiblemente puedan añadirse más ventajas y, sin embargo, sí sabemos que estamos lejos de poder alcanzar unas condiciones razonablemente aceptables para la resolución de este problema.

A pesar de la opinión bastante generalizada de que nuestra evolución en materia de conciliación y corresponsabilidad ha sido rápida y en el camino correcto, hay razones objetivas que apuntan a España como uno de los países donde todavía hay importantes problemas para la conciliación y queda aún mucho por avanzar.



## 5. Sin igualdad y sin corresponsabilidad nunca habrá una conciliación real

---

Si bien el fenómeno del conflicto de roles se manifiesta como un problema en el ámbito personal, con las repercusiones citadas en el resto de ámbitos, existe un gran problema que trasciende el antedicho y que ha afectado, y afecta especialmente, a las mujeres: **la desigualdad**. Esta se manifiesta en dificultades de acceso al mercado laboral, en el tipo de trabajo que desempeñan (siendo una gran cantidad relacionado con el cuidado), con gran concentración en trabajos a tiempo parcial, en menos oportunidades de desarrollo profesional (techo de cristal), acceso a la formación, retribución (brecha salarial), etc., son la consecuencia y la causa, de una dinámica que se retroalimenta.

Esta situación tiene consecuencias muy negativas en la independencia y las perspectivas personales, sociales y económicas de las mujeres, viéndose en muchos casos interrumpida su carrera profesional y enfrentándose a un mayor riesgo de pobreza y exclusión social.

También veremos como en los hombres, aunque en principio pudiera parecer paradójico, la desigualdad (aunque de diferente cualidad) comienza a manifestarse, para éstos, como parte del problema.

### 5.1. Para las mujeres: no hay conciliación sin igualdad, y no hay igualdad sin corresponsabilidad

Aunque en todas las entrevistas ha sido identificado de forma explícita el problema que tienen las personas, en especial las mujeres, a la hora de conciliar, incluso el perjuicio que para ellas supone acogerse a algunas de las medidas legalmente establecidas, no siempre ha sido mencionado el hecho de que la desigualdad y la falta de corresponsabilidad sean, para las mujeres, variables determinantes del referido conflicto entre el rol personal y el rol laboral y, en definitiva, en la dificultad para conciliar.

La responsabilidad atribuida culturalmente a las mujeres, según la cual son las que deben atender a los hijos/as, las personas mayores, enfermos, y en general



atender el cuidado del hogar, hace que el conflicto entre el rol laboral, el familiar y el personal sea aun mucho más intenso para ellas.

Está evidenciado que para la mujer, las consecuencias de la falta de adecuadas medidas de conciliación son:

- Abandono voluntario del mercado de trabajo.
- Doble jornada.
- Segregación ocupacional y sectorial.
- Brecha salarial.
- Falta de empoderamiento.
- Baja tasa de fecundidad.

La intensidad de dicho conflicto, además de afectar a su salud y bienestar, puede llegar al punto en que no exista dicho rol laboral. Esta situación se ha hecho patente en las entrevistas realizadas a las mujeres que, aunque como hemos referido no es una muestra representativa, son reiteradas las manifestaciones de experiencias propias, y de amigas y conocidas, en las que han abandonado de forma perpetua, o temporalmente, un puesto de trabajo, incluso que “se ve obligada” a elegir por su maternidad en detrimento de su desarrollo profesional e incluso personal.

El efecto de la presión social que se ejerce sobre las mujeres puede ser hasta dramático. Presión social orientada a que las mujeres cumplan el papel de cuidadoras y asistentes de la familia y el hogar. Sin ánimo de expresarnos de modo sensacionalista, la fuerza de esta presión es tan intensa, la consecuencia del no cumplimiento del rol esperado causa tal rechazo, que, con el objeto de no sentirse desplazadas por su entorno, hace que su comportamiento se avenga a lo que se espera de ellas, encontrando es esta actitud dócil, un reconocimiento y sentido en el grupo, si bien a un precio muy alto: la renuncia a su desarrollo profesional y, en definitiva, vital.

Esta desigualdad se muestra aun más alienante cuando vemos que, debido a lo enraizado del tradicional rol de cuidadora asignado a las mujeres, estas lo asumen de forma unilateral, como algo consustancial a su naturaleza y función en la vida y, sin cuestionárselo, sin tener conciencia de ello, renuncian a cualquier otra posibilidad de realización personal, ubicándolas nuevamente en una posición inicial de total discriminación, injusticia y gran desigualdad.



Estos factores socioculturales tienen por efecto fenómenos que están ampliamente recogidos en numerosos estudios.

Según el último Informe Global de la Brecha de Género 2016 del Foro Económico Mundial, tras realizar la comparación anual de la desigualdad entre hombres y mujeres en logros educativos, salud y supervivencia, oportunidades económicas y empoderamiento político, se concluye que la igualdad económica entre sexos podría tardar unos 170 años en producirse al ritmo actual, y advierte de un drástico frenazo en los avances de los últimos años. “Esta ralentización se debe en parte a los desequilibrios crónicos en los salarios y en la participación en el mercado de trabajo”.

Según el informe, España no permanece ajena a este fenómeno. Nuestro país no ocupa un puesto muy digno en la clasificación del Informe Global de la Brecha de Género 2016, situándonos en el lugar 29 de 144 países, sobre todo si se compara con la posición (11) que ocupaba hace 10 años. Respecto al año pasado, España retrocede cuatro puestos.

En la clasificación que el Foro Económico Mundial elabora tienen en cuenta la participación y oportunidades económicas, en el que España cae a la posición 72, cinco menos que el año pasado. En nivel de educación, asciende al puesto 43 desde el 47 de 2015. Y en representación política, se sitúa en el 26, la misma posición del año pasado.

Dicha desigualdad se perpetúa por la **falta de corresponsabilidad**, pues si bien es incuestionable que las mujeres se han incorporado al trabajo fuera del hogar, los hombres aun no han asumido en gran medida las responsabilidades familiares, que hasta ahora siguen recayendo mayoritariamente sobre ellas. La distribución, por lo tanto, del tiempo de trabajo y del tiempo personal (incluido el familiar) es muy distinta para hombres y mujeres, lo cual impide la igualdad y el progreso de estas en el mercado laboral.

La encuesta europea sobre tiempos de trabajo refleja que, como media, los hombres trabajan siete horas semanales más que las mujeres. Las largas jornadas laborales son un fenómeno propiamente masculino, dificultando su participación en la vida familiar. Más del 50% de los hombres en la Unión Europea trabaja más de 48 horas semanales. Por el contrario, las mujeres invierten más tiempo que los hombres en trabajos no remunerados, como el cuidado de los hijos y familiares.



Sin embargo, cuando se combinan horas de trabajo remunerado y no remunerado, las mujeres trabajan más horas que los hombres a lo largo de toda su vida. En este sentido, los datos demuestran que las mujeres también trabajan más que los hombres que ejercen jornada completa, cuando desempeñan un trabajo a tiempo parcial, si sumamos sus horas laborales con las dedicadas al trabajo no remunerado (65 horas semanales por 54 de los hombres).

Por abundar, la encuesta evidencia que los horarios laborales de las mujeres no se corresponden con sus preferencias. Ellas no quieren jornadas reducidas, no quieren como fórmula de flexibilidad las jornadas reducidas y rechazan la fórmula contractual del contrato a tiempo parcial, por mucho que se insista en que se trata de un modo de conciliación. De hecho, señala que el contrato a tiempo parcial tiene un efecto perverso, porque está concentrado en sectores menos cualificados y, en consecuencia, peor remunerados, lo cual aumenta la brecha salarial; también está vinculado a menos oportunidades de formación, a un menor desarrollo personal y a menos protección social. Por otra parte, es innegable que agranda las diferencias en términos de igualdad entre hombres y mujeres.

## 5.2. Para los hombres tampoco hay conciliación sin igualdad

Afortunadamente se están produciendo cambios importantes en los valores y principios de nuestra sociedad, cambios que por su propia naturaleza son lentos, como son también la evolución de los propios estereotipos, creencias y roles tan profundamente arraigados. Estos cambios están modificando la forma de ver la vida y la realidad con hechos.

El hombre, el padre en el contexto familiar, que era la figura de autoridad y más distanciada emocionalmente de los hijos/as, hace años que empezó a dejar paso a hombres más implicados en la crianza y la educación y que quieren pasar más tiempo con su familia, aunque no es fácil.

Los hombres, los padres, están cambiando, están atentos a satisfacer necesidades internas de sus hijos/as desde la empatía. Buscan activamente tiempo de calidad y se comunican con ellos utilizando la escucha incondicional y activa, con asertividad y con buenas dosis de tolerancia a la frustración.



Estas creencias y estereotipos tan arraigados aún, afectan también negativamente a los “nuevos hombres”. Creencias que les vinculan al papel de encargados de llevar el sustento al hogar y que por ello también sienten la presión laboral y social, porque hoy en día dedicarse al cuidado de personas o de la casa no está valorado ni es propio de los hombres.

La misma encuesta europea sobre tiempos de trabajo señala que los horarios laborales de los hombres, como les sucede a las mujeres, no se corresponden con sus preferencias. Cada vez son más los hombres que preferirían trabajar menos horas y poder conciliar más.

Así pues los hombres también se ven condicionados por las presiones sociales, laborales y la carencia de una legislación adecuada que les permita conciliar según sus deseos.

Las políticas destinadas a favorecer que las familias y las personas puedan conciliar estas tres dimensiones en sus vidas, tienen que tener en cuenta que la búsqueda de las mejores soluciones debe hacerse desde la perspectiva de favorecer la **igualdad** de todas las personas, mujeres y hombres, y de mejorar la participación de hombres y mujeres, especialmente de estas últimas, en el mercado de trabajo.

### 5.3. El cambio en los hombres y la igualdad para todos/as

¿Pero qué cambios se deben producir en los hombres para que las mujeres, y ellos mismos, tengan la libertad de elegir a qué dedicar su tiempo?

Como ha quedado patente, el alcanzar la conciliación, la igualdad y la corresponsabilidad, en primer lugar, debe pasar por un cambio individual, un cambio de nuestros valores.

El cambio debe partir del yo, desde nosotros. Frecuentemente la responsabilidad la trasladamos a la sociedad, al gobierno, a las normas, a la empresa, cuando el primer paso lo debemos dar las personas, cada uno de nosotros individualmente.

Los hombres, en general, están acomodados en un sistema de creencias, estereotipos, en un guión heredado que permite la injusticia, la desigualdad, la



dominación, la imposición, la cosificación y subyugación hacia las mujeres. Hay que cambiar la situación con escucha activa, comprensión, igualdad, equidad, amor y respeto.

Como hemos oído de los psicólogos, es muy clara la idea de que los cambios en los valores no pueden llegar a través de individuos excepcionales, de héroes. El cambio de mentalidad tiene que llegar a través de personas comunes que acepten con normalidad que madres y padres buscan conectar emocionalmente con sus hijos/as y ayudarles a ser felices de mayores.

Y como el crear conciencia sobre ello no es tan ágil, habrá que pasar a continuación a hacer cambios estructurales: crear normas, establecer estrategias, desarrollar planes, etc. En cualquier caso hay un común acuerdo sobre la necesidad de crear una sociedad conciliadora, que deje de ser un derecho para pasar a convertirse en un hecho.

Un modo de iniciar el cambio es a través de la educación en igualdad desde la escuela, la casa y los *mass media*, en especial los tecnológicos. Las redes sociales son las herramientas más potentes para difundir estos nuevos modelos de hombres y de paternidad.

Otra eficaz estrategia para el cambio es que el hombre practique la corresponsabilidad en los cuidados. Y no solo en el cuidado de los hijos e hijas, sino también en el de los mayores, el de la pareja, el del hogar, comunidad, grupo de amigos/as y, cómo no, en el del autocuidado.

Según hemos podido escuchar, la crisis ha supuesto una gran oportunidad. Las consiguientes altas tasas de paro, ha dado la oportunidad a que los hombres, los padres, entren en este espacio de cuidado, creen consciencia del otro/a, convirtiéndose en un viaje sin retorno hacia la corresponsabilidad.



## 6. Igualdad, corresponsabilidad, conciliación y legislación

---

Si más arriba hemos hablado de cómo la cultura, los roles tradicionalmente asignados a los sexos o las creencias de las personas, son variables que determinan el carácter desigual e injusto de nuestra sociedad, la ley en España tampoco acompaña.

### 6.1. La situación actual de los permisos en España

La situación actual de los permisos en España lejos de favorecer la igualdad, promueve la desigualdad. Actualmente las madres cuentan con un permiso intransferible obligatorio de seis semanas y los padres con un permiso intransferible voluntario de dos. Estas semanas están concebidas en ambos casos para la recuperación de la madre.

Las 10 semanas restantes, para la crianza del bebé, son transferibles y voluntarias. La mencionada brecha salarial y el reparto tradicional de roles hacen que las mujeres sean habitualmente la que hace uso del permiso voluntario transferible, lo que acaba provocando una situación de desigualdad desfavorable a la mujer en el mercado laboral.

Además en parejas del mismo sexo, en el caso de tratarse de dos mujeres, una de ellas tendrá que coger el permiso de paternidad renunciando a sus derechos como madre, y en el caso de parejas de dos hombres tendrán que compartir el permiso de maternidad.

El presente trabajo y documento de conclusiones se desarrolló en una situación especial, durante una campaña electoral y un período prolongado de gobierno interino donde se han podido escuchar diferentes propuestas a esta situación de desigualdad, fundamentalmente en lo concerniente a la conciliación y tomando la medida de los permisos como recursos para facilitar esta.



## 6.2. ¿Qué trampa esconden los permisos transferibles?

La mayoría de los partidos recogen en sus programas electorales la mejora en los permisos parentales, si bien de diferentes modos y con diferentes intensidades de compromiso. Lo que hasta ahora es evidente es que el permiso parental es el único derecho social transferible a día de hoy.

En general las propuestas van encaminadas a aumentar el permiso no transferible y pagado de modo creciente para los padres, acercándose así al derecho reconocido a las madres. Sin embargo encontramos que el resto del permiso, si bien se ve incrementado en su duración, sigue siendo transferible, a libre elección de la familia.

Esta transferibilidad supone un riesgo claro de incremento de la desigualdad entre hombres y mujeres porque seguirán siendo las mujeres las que se sientan con la obligación social de cogerlas, alejándose más tiempo del mercado laboral, y los hombres los que estén presionados por las empresas y el entorno para cedérselo a las madres, renunciando a su derecho a cuidar de sus hijos.

## 6.3. La legislación también pone en desigualdad a los hombres

No obstante, el problema trasciende también a la otra parte, la del progenitor (si la hubiere), pues como se verá a continuación, si bien las mujeres son las más afectadas por la falta de igualdad y corresponsabilidad, no es menos cierto que cada vez es más demandado, por parte de los hombres, el derecho al cuidado de la familia y el hogar.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, reconoce por primera vez en España el derecho de los padres (o del otro progenitor/a) a trece días de permiso propio e intransferible, con su correspondiente prestación de la Seguridad Social, para atender sus responsabilidades derivadas del nacimiento, adopción o acogimiento de menores.

Este permiso, que la propia Exposición de Motivos de la LO 3/2007 califica como “la medida más innovadora para favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral”, ha supuesto un avance efectivo en la implicación de los padres en la crianza. En 2015, según datos oficiales, el número de permisos de paternidad alcanzó el 87,4% del número de permisos de maternidad disfrutados por las



madres. Sin embargo, solo en un 1,9% de los casos los padres se tomaron alguna parte de las 10 semanas transferibles de los permisos de maternidad; y de las excedencias no pagadas o pagadas a tasas bajas, menos de un 5% fueron disfrutadas por hombres. En definitiva, después de 4 años de aplicación de un permiso intransferible para el otro progenitor, ha quedado demostrado que esta es una medida efectiva de corresponsabilidad.

Los mismos hechos se constatan en los países de nuestro entorno que han ido implantando y ampliando los permisos exclusivos para los padres. Todos los estudios sobre el disfrute de los permisos coinciden en concluir que, en todos los países y en todos los periodos, los padres se toman mayoritariamente los permisos cuando son intransferibles y pagados a tasas cercanas al 100% del salario; mientras que solo una ínfima minoría disfruta alguna parte de los permisos que pueden ser cedidos a la madre o que no están bien pagados.

En base a la exitosa experiencia del permiso exclusivo del padre, la Ley 9/2009, de 6 de octubre, de ampliación de la duración del permiso de paternidad en los casos de nacimiento, adopción o acogida, establece su ampliación a cuatro semanas, para así “incentivar la implicación de los hombres en las responsabilidades familiares”, a la vez que insta al Gobierno a “presentar anualmente a las Cortes Generales un seguimiento estadístico de las medidas introducidas para conocer su impacto social”. Sin embargo esta Ley, que según su Disposición Final Segunda debería haber entrado en vigor el 1 de enero de 2011, quedó suspendida de aplicación mediante la Disposición Final Decimotercera de la Ley 39/2010, de 22 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2011.

Entre las medidas consideradas más potentes, en el sentido de que vendría a igualar de forma real a las mujeres y a los hombres, ya no solo en el ámbito laboral, sino también en el social, es la de los permisos iguales e intransferibles.

#### **6.4. La medida: permisos iguales, intransferibles y pagados**

La Plataforma por Permisos Iguales e Intransferibles por Nacimiento y Adopción - PPiINA, propone que los permisos sean iguales, intransferibles y pagados al cien por cien para ambos progenitores. En particular de un “permiso parental inicial” de dos semanas obligatorio para ambos y de un “permiso parental para la crianza” de 14 semanas más para cada uno voluntario e intransferible, a



disfrutar durante los primeros 12 meses del bebé. Si no lo coges, lo pierdes (y tu bebé también). Pero si ambos progenitores deciden disfrutar de su permiso íntegramente el bebé podrá estar atendido por sus progenitores durante los primeros ocho meses de vida, lo que supone una mejora sustancial con respecto a la situación actual.

Los niños estarán criados desde su nacimiento en igualdad por imitación y desde el ejemplo. Verán que sus papás cuidan igual de ellos que sus madres. Por otro lado, los empresarios no tendrán la tentación de discriminar a las madres frente a los padres por su “larga” ausencia tras el parto.

En Islandia, que es el país más avanzado en esta materia, los padres tienen tres meses de permiso y lo cogen para cuidar a sus bebés. No cogerlo está mal visto. Los hombres se capacitan para los cuidados que luego aplican también a sus mayores. Los permisos iguales e intransferibles repercuten positivamente en toda la sociedad.

Para que esta propuesta pueda ser llevada a cabo, la PPiINA propone que cada año se incrementen en dos semanas los permisos para el padre. De esta forma, en cinco años los permisos serán iguales, intransferibles y pagados al 100% para ambos progenitores.

El coste de la reforma, aproximadamente 100 millones de euros al año, es una excusa fácil para algunos partidos políticos. Sin embargo, es el mismo coste que un kilómetro de AVE, 20 veces menos que el gasto fiscal por tributación conjunta (o sea, las desgravaciones por esposa dependiente); o seis veces menos que la deuda de los grandes equipos de fútbol con Hacienda).

Durante la redacción del presente documento de conclusiones, el 18 de octubre de 2016, la propuesta de la PPiINA ha dado el último salto adelante antes de convertirse en Ley: el Congreso de los Diputados, en Pleno, con solo 2 votos en contra, aprobó que los permisos de cada persona progenitora (padres y/o madres) deben ser iguales en duración, totalmente intransferibles y pagados el 100%. En consecuencia, se ha comprometido con la necesidad de establecer un calendario completo de ampliación del permiso de paternidad desde las 2 semanas actuales hasta las 16 que tienen las madres.

De este modo se reconoce de forma efectiva la equivalencia humana; de la igualdad de derechos para el cuidado, para el empleo y para todas las actividades



de la vida; y todo ello poniendo en el centro el derecho de las criaturas. En definitiva, un paso importante hacia una sociedad más igualitaria y más feliz.

La proposición de Ley de reforma del sistema de permisos y prestaciones para el cuidado y atención de menores por parte de sus progenitores/as, en casos de nacimiento, adopción o acogida, puede ser consultada en su integridad en el siguiente enlace: <http://igualeseintransferibles.org/wp-content/uploads/2016/05/Proposicin-Ley-PPIINA.-revisada-20Abril2016.pdf>.

## 6.5. Conciliación y legislación para la Administración General del Estado

Desde CSI-F, sindicato de mayor implantación en la Administración Pública, se considera que la Administración debe ser la principal generadora e impulsora de más y mejores condiciones de conciliación, en muchas ocasiones se muestra lenta e incluso ineficaz. Esta falta de eficacia es patente hasta en el propio Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016, “laboratorio de pruebas de medidas de conciliación” y que de sus 120 medidas, no se han implementado más del 25%.

Así, en el Eje 4, dedicado a “tiempo de trabajo, conciliación y corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral” se recogen las medidas a adoptar. Algunos de los ejemplos de incumplimiento son:

- Medida 36: Estudiar y, en su caso, implantar medidas de flexibilidad horaria que permitan al personal empleado público disminuir, en determinados períodos y por motivos directamente relacionados con la conciliación y debidamente acreditados, su jornada semanal de trabajo, recuperándose el tiempo en que se hubiera reducido dicha jornada, en la semana o semanas subsiguientes.
- Medida 37: Coordinación de criterios sobre la flexibilidad horaria aplicable a la concesión de permisos por deber inexcusable.
- Medida E48: El Ministerios de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad efectuará el cierre progresivo de edificios, plantas o instalaciones a las 18:00 horas, en consonancia con la finalización de la Jornada Laboral, para reforzar las medidas de conciliación y corresponsabilidad.



## 7. Las particularidades de la conciliación en el ámbito rural

---

El problema de la conciliación y, en particular, el de la igualdad en el ámbito rural es especialmente grave, pues el carácter cerrado de estos territorios, especialmente en la Comunidad de Castilla y León (respecto al de Madrid), hace que los valores, creencias y estereotipos estén aun más enraizados y sean, por lo tanto, mucho más resistentes al cambio.

En las zonas rurales las mujeres cuentan con menos medios y recursos a su disposición en lo que se refiere a la atención o el cuidado de niños, niñas y mayores, por lo que su papel como cuidadoras no les permite dedicarse a otras tareas en el ámbito laboral o en el ámbito público en general, por las importantes cargas que asumen en el terreno doméstico.

Mientras que en términos generales las mujeres que habitan en el medio rural están insatisfechas con la organización de su tiempo, los hombres sí lo están, un dato que refleja que siguen existiendo mayores resistencias en varones y en general en la sociedad de este medio rural ante la posibilidad de afrontar tareas en el seno del hogar y, con ello, ejercer la corresponsabilidad.

La escasa población residente, las importantes distancias entre núcleos urbanos y la reducción, o en su caso carencia, de recursos económicos que soporten servicios de apoyo y en general políticas favorecedoras de la conciliación hacen, de este entorno, un lugar donde conciliar es más una utopía que una pobre realidad.

El proyecto europeo “Mujeres emprendedoras y empresarias del medio rural” liderado por la Federación de Empresarias y Directivas de Asturias, en el que colaboraron la COAG-Castilla y León y la Asociación de Mujeres del Mundo Rural CERES-Cantabria, ha venido estudiando el papel de las mujeres en el ámbito rural y, en particular, las barreras que encuentran estas para emprender y/o dirigir sus empresas.

En las barreras identificadas no ha sido extraño encontrarnos con el que han denominado “Concepto mujer y/o emprendedora en el mundo rural”.



Así el informe conclusiones dice: A pesar de sus experiencias vitales sorprendentes, las mujeres perciben sus proyectos con “menor valor”, así se sorprenden cuando utilizamos el término empresaria o emprendedora ya que les parecen “excesivas” estas denominaciones para sus proyectos.

Además confunden la gestión del tiempo propio con el trabajo, por lo que no tienen diferenciación de horarios.

Precisamente la mujer del mundo rural posee ante sí, un importante factor de empoderamiento a través sus iniciativas empresariales, más allá de la mera función reproductiva. Sin embargo, en la realidad se encuentra con más dificultades que los hombres porque, en general:

- Sus empresas son más pequeñas.
- Facturan menos.
- Se orientan más a los mercados locales.
- Existe una menor participación en asociaciones o entidades que las puedan representar y defender sus intereses de forma colectiva.
- Muchas iniciativas/proyectos empresariales están relacionados con actividades tradicionalmente realizadas en el entorno rural doméstico. Esta circunstancia favorece por un lado la incorporación de la mujer al mundo empresarial pero a la vez perpetúa roles de género muy arraigados en el mundo rural.

A lo antedicho cabe añadir otro aspecto no menos preocupante, el de muchas de las mujeres que trabajan en el campo pero no son titulares de explotación agraria, y las que lo son normalmente tienen explotaciones que requieren de mayor dedicación (ecológica, huerta, etc.).

La invisibilidad de las mujeres dentro de la actividad agraria pasa por el no reconocimiento de las mismas como parte activa de la explotación. Para ello en el año 2011, después de una lucha insistente y reivindicativa por parte de COAG, se publicó la Ley de Titularidad Compartida que reconoce los derechos de todas las personas cónyuges o parejas de hecho o con algún lazo de afectividad que trabajan en la explotación. A pesar de ello a día de hoy hay, tan solo, poco más de 60 explotaciones agrarias en régimen de titularidad compartida en Castilla y León, lo que pone en evidencia el largo camino por recorrer y el arduo trabajo de difusión y sensibilización que aún queda por hacer.



En otro orden de cosas, y con el objeto de responder a los retos que el ámbito rural demanda se están desarrollando iniciativas encaminadas a favorecer la conciliación y a paliar las desigualdades entre hombres y mujeres. Es el caso de la Asociación Colectivo para el Desarrollo Rural de Tierra de Campos con programas de atención a la infancia en el medio rural, que contribuyen a impulsar la conciliación de las familias con hijos/as menores de 3 años. También encontramos acciones de sensibilización a la población rural sobre temas, como la coeducación, la igualdad de oportunidades y el uso del lenguaje no sexista, entre otras.

En el caso de COAG Castilla y León se trabaja, desde el área de la mujer y junto con la Federación de Asociaciones de mujeres del medio rural CERES-Castilla y León, por impulsar el papel de la mujer en el ámbito rural, implicándola en los procesos participativos, en toma de decisiones, en debates legislativos, etc., de manera que su papel se vea justamente equiparado en un contexto tradicionalmente muy masculinizado como son las explotaciones agrarias, ganaderas y, en general, cualquiera iniciativa empresarial que se realice.

Estas iniciativas surgen de la colaboración con instituciones públicas y privadas de diversa cualidad y gracias al trabajo de personas incondicionalmente comprometidas con los valores de la conciliación, la igualdad y la corresponsabilidad.

## 8. La conciliación y las organizaciones

---

### 8.1. Tendencias en el modelo de la conciliación en las organizaciones

Decíamos más arriba que siempre ha habido necesidades de conciliación, de cómo la evolución de la sociedad y del trabajo ha venido modificando dichas necesidades. Los valores y prioridades de las personas son cambiantes, no así la necesidad de conciliación, de obtener un equilibrio entre el tiempo dedicado a cada uno de los ámbitos en los que se desenvuelven.

En la cultura industrial del trabajo las personas buscaban ante todo la seguridad y la contraprestación económica como medio para satisfacer las necesidades básicas personales y de la familia, siendo frecuente el pluriempleo. La



empresa se orientaba hacia el ámbito local y al control de presencia, en la creencia de que los resultados eran proporcionales al tiempo de trabajo invertido. El trabajo pues se asociaba al espacio-tiempo.

Ahora se ha evolucionado, de la cultura de la industrialización, pasando por la del conocimiento, hemos llegado a la de la motivación. La empresa se orienta a lo global, a la persona y al talento como su mayor activo. El trabajo se deslocaliza en el espacio y en el tiempo y en donde los resultados son independientes del tiempo de trabajo. Los jóvenes, nuestros millennials, nacidos al albur del final de siglo, son personas que, más allá de considerar un salario adecuado (como medida higiénica), buscan apasionarse con lo que hacen. Valoran en las empresas la flexibilidad temporal y espacial, buscan libertad. Tampoco quieren vínculos permanentes con la organización y buscan más trabajar en proyectos que les satisfagan, establecer el objetivo y disfrutar en el camino hasta alcanzarlo.

En este proceso de lograr los máximos grados de flexibilidad las tecnologías de la información y la comunicación son valiosas herramientas para alcanzar mayores cotas de conciliación, pero no un fin en sí mismas, pues pueden convertirse en instrumentos de esclavitud.

Así pues uno de los grandes retos de las organizaciones es la flexibilidad:

- a) Horaria: La persona establece sus propios ritmos de trabajo
- b) Jerárquica: Estructuras más horizontales, intercambio de roles y participación en proyecto comunes.
- c) Espacios. Amplias zonas comunes, espacios de trabajo informal y creativo.
- d) Retributiva, que permita adaptar la retribución a la realidad personal de la persona.

Los hay también que opinan que este modelo de organización flexible habría que llevarlo hasta el extremo, de modo que la flexibilidad no sea una obligación, sino una opción.

De este modo la valoración de un empleado/a depende de su rendimiento y del valor que aporte al negocio, no de las horas de presencia en el puesto de trabajo. La cultura de empresa debe basarse en la confianza en la persona, no en el control. No obstante la gestión de este modelo de organización precisa establecer algún mecanismo de control, la gestión de las consecuencias y, por supuesto, la confianza recíproca.



Este empoderamiento del empleado/a, pues le permite elegir el dónde y el cómo en gran medida, le proporciona una gran libertad, la cual debe ir de la mano de la responsabilidad. Así, la productividad de las personas exige autoliderazgo.

Por parte de la organización se requerirá el desarrollo de un sistema de gestión avanzado, donde además de definir los puestos de trabajo, los requisitos de las personas que los ocuparán, los resultados y objetivos esperados, todo un sistema de indicadores, seguimiento y evaluación del rendimiento de las personas y de la propia bonanza de las políticas de calidad.

Aspectos también claves en el éxito en la consecución de la conciliación son:

- a) No partir de la igualdad, sino de la desigualdad. Todos somos diferentes en nuestras experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, necesidades para, partiendo de dicha desigualdad, generar un contexto de igualdad de oportunidades.
- b) En consecuencia, elaborar “medidas a la carta”. La individuación de las medidas retornará con un mayor compromiso y consecuente productividad. La personalización de las medidas generan una potente fidelización del talento y compromiso de la persona hacia la organización.
- c) Establecimiento de canales de comunicación, escucha activa y participación. La escucha a los empleados/as por parte de la organización y la participación de aquellos en el desarrollo del modelo, la adopción de medidas y la definición de criterios de implementación de medidas de conciliación es otra variable crítica en el éxito de la cultura de la conciliación.
- d) Asimismo, establecer mecanismos que aseguren la convivencia de los empleados y la cohesión del equipo/s son aspectos necesarios a considerar.
- e) En todo ello las tecnologías de la información y la comunicación son un potente aliado para la gestión del modelo:
  - Tecnología, dispositivos para mantenerse conectados, se esté donde se esté.
  - Oficina virtual, herramientas de autogestión, soluciones de movilidad.
  - Herramientas que permitan desarrollar el trabajo fuera de la oficina.
  - Herramientas paperless. Videoconferencia. Telepresencia.



## 8.2. El papel de la dirección

Es una opinión generalizada el que una organización no será plenamente saludable, o no logrará una conciliación real, si la alta dirección o gerencia no está realmente comprometida y, por lo tanto, con una actitud positiva hacia esta.

Como ya se ha apuntado, la conciliación parte y se soporta en la persona, en sus valores y principios, elementos casi podríamos decir invariables de nuestro ser y que presiden nuestras decisiones diarias. Así pues solo podrá crearse una verdadera cultura empresarial alineada con la conciliación si las personas que la dirigen están genuinamente orientadas a las personas. El papel y la labor de liderazgo son fundamentales para que exista una cultura real de conciliación.

Ni qué decir que en una organización además de tener presente las necesidades de las personas, la gerencia deberá ser capaz de alinear los intereses de estas con los de la organización. Así pues el liderazgo y su genuino compromiso con los valores de la conciliación es una pieza fundamental en el éxito de estas políticas.

Los mandos intermedios juegan en este sistema un papel igualmente crítico, pues son la cadena de transmisión de la cultura empresarial.

## 8.3. La otra realidad de la organización

Más arriba se ha descrito de forma sucinta las tendencias que en materia de conciliación se está desarrollando en las organizaciones: el por qué, el para qué, para quién, y parece innegable que esta forma de concebir la organización, el trabajo y a las personas, permitiría crear un ecosistema sostenible y facilitador de una vida más feliz. Las grandes empresas impulsadas por el mercado, las leyes y también por una genuina creencia de que la mejor estrategia es la de considerar a las personas como el verdadero activo, están implicándose cada vez más en incorporar y desarrollar políticas de conciliación muy eficaces.

También las pymes y micropymes (organizaciones estas últimas con menos de 10 empleados/as), a pesar de tener menos recursos y menor flexibilidad, por lo reducido de sus plantillas, sensibles y convencidos de la bonanza de esta estrategia, se están sumando a estas iniciativas. Si bien está demostrado que invertir (no gastar) en conciliación tiene como retorno mayores beneficios para la



organización, no hay que perder de vista que muchas de las medidas que pueden adoptarse no tiene que suponer ningún desembolso para la organización.

No obstante todos los actores intervinientes manifiestan que **estamos lejos de alcanzar unas cotas satisfactorias de conciliación.**

Todas las organizaciones sindicales participantes y otros actores son unánimes en su visión de la realidad empresarial, denunciando:

- La generalizada falta de compromiso por parte de muchas de las personas responsables de las instituciones públicas (Gobiernos, Administración General del Estado, Administraciones Autonómicas y Locales) en promover empresas igualitarias, corresponsables y, por ende, una sociedad más justa y sostenible.
- El no cumplimiento, por parte de las Administraciones, de los planes de actuación.
- El retroceso que en la práctica se está experimentado en los derechos laborales adquiridos.
- El déficit y escasa eficacia de la inspección en su cometido de hacer cumplir la Ley a las empresas.
- La existencia de medidas de conciliación que, lejos de promover la igualdad y la corresponsabilidad en las organizaciones, perpetúa el trato injusto hacia las mujeres, y los hombres.
- El desconocimiento por parte de los empresarios/as de nuevas e innovadoras maneras de gestionar a las personas.
- El no cumplimiento de la Ley por parte de las empresas.
- Los planes de igualdad desarrollados por profesionales poco cualificados en la materia, más destinados a cumplir la Ley que ha promover mejores y reales condiciones de igualdad y conciliación.

Buscando los motivos más frecuentes que explican el por qué las empresas no ponen en marcha políticas de conciliación, en un estudio que a continuación mostraremos, evidencia que los motivos son: el nivel de formación de la persona que gerencia, el coste percibido por la empresa, las limitaciones organizativas y de recursos de la pyme, la mayor dependencia de otras empresas, ausencia de cultura de conciliación, etc. No obstante el motivo más decisivo es el temor que muestra la gerencia a introducirla, debido a que percibe resultados ambiguos.

En el siguiente apartado se mostrará, por medio de un estudio científico, que la conciliación aporta beneficios de todo tipo a la organización.



## 9. Evidencia científica: la conciliación es productiva para la organización

---

Es escasa la investigación que se ha realizado sobre conciliación de la vida laboral y familiar y el efecto que estas medidas tienen en las personas y organizaciones se circunscribe a las grandes empresas y mayormente de origen foráneo. Menor es el esfuerzo realizado para las pequeñas y medianas empresas, no digamos ya en el ámbito de las micropymes, organizaciones que tienen menos de 10 trabajadores, y aun siendo estas últimas el 96 % del tejido empresarial en España.

No obstante lo anterior, la evidencia científica arroja conclusiones que no deja lugar a dudas acerca de los beneficios que las políticas de conciliación aportan, tanto a las personas como a las organizaciones que las implementan.

En este apartado ilustraremos cómo, con las investigaciones aportadas por la Universidad Politécnica de Cartagena, existe una relación positiva entre las políticas de conciliación y sus beneficios económicos.

El equipo conformado por M<sup>a</sup> Eugenia Sánchez Vidal, Juan Gabriel Cegarra Navarro y David Cegarra Leiva, todos ellos pertenecientes al Departamento de Economía de la Empresa de la citada Universidad Politécnica de Cartagena, aportan valiosas conclusiones en este ámbito de conocimiento, con el objetivo de sensibilizar y dar a conocer a los gerentes y trabajadores/as de las pymes cómo, mediante la innovación en la gestión de recursos humanos, como es el caso de las prácticas de conciliación, se genera valor económico y social a través de la mejora de su competitividad y la generación de empleos de calidad.

Más arriba referíamos cómo las personas desarrollan simultáneamente varios roles. El rol laboral está relacionado con el tiempo que una persona ha de dedicar al cargo o función que desempeña en la empresa. Por su parte el rol personal está asociado al tiempo dedicado a todas aquellas acciones que no tienen relación con el trabajo (ocio, vida social, descanso, familia, formación, compromiso social/voluntariado, etc.).

De este modo el conflicto entre roles se produce cuando, de manera continuada, una persona no puede compaginar de forma satisfactoria las actividades asociadas a su “rol laboral” y su “rol personal”. Dicho conflicto genera



un mayor nivel de estrés, menor desempeño en su puesto de trabajo, cansancio, irritabilidad, menor compromiso con la empresa, deseo de abandonar la empresa, problemas de convivencia en el trabajo y/o la familia, baja tasa de natalidad, etc.

Al eliminar o reducir parte de los efectos negativos generados por el conflicto entre roles se logra una serie de efectos positivos para la persona trabajadora que contribuyen a mejorar los resultados de la empresa en productividad, desempeño, beneficios, etc. Esto se debe a que los individuos que perciben que sus empresas cuidan de su bienestar experimentan sentimientos positivos hacia la fuente de ese tratamiento beneficioso y, por tanto, incrementan su vinculación y lealtad hacia ellas.

Así, cuando los trabajadores ven cómo desde la empresa se les apoya para mejorar sus situaciones personales, se genera una relación de intercambio por la que los trabajadores asumen la obligación de velar por los intereses de su empresa y contribuir, en la medida de sus posibilidades, en participar en la mejora de los resultados de la empresa (Setton et al., 1996). Es decir, los altos niveles de apoyo organizativo percibido crea obligaciones dentro de los individuos para corresponder a la empresa.

En relación a la conciliación, la actitud y comportamiento de las personas será más positiva y responsable al comprobar cómo ante demandas realizadas para conciliar mejor su vida personal y laboral encuentra una respuesta positiva de la empresa y del entorno de trabajo. De esta manera los empleados/as se ven motivados para responder a la empresa y a sus compañeros/as dando un rendimiento mayor.

Todo lo anterior, lleva a una mejora de los resultados internos organizativos. Sin embargo, la mera implantación de prácticas de conciliación de la vida laboral y personal no garantiza que se obtengan resultados beneficiosos para el trabajador y la empresa. Hay un factor clave que influye de manera decisiva en alcanzar los efectos beneficiosos esperados, la existencia de una cultura de apoyo a la conciliación en la empresa.

Es fundamental que en la empresa exista una cultura organizativa que apoye la conciliación. De no ser así, aunque los trabajadores/as puedan acceder a algunas prácticas de conciliación no las utilizarán por miedo a represalias o consecuencias negativas para sus carreras, como por ejemplo, menos posibilidades de promoción, reducción de incentivos, no renovación de contrato, hostilidad de compañeros/as, aislamiento laboral y social, etc.



Es decir, la mera posibilidad de poder solicitar prácticas de conciliación de la vida laboral y personal en la empresa no es suficiente para que se reduzca el conflicto entre roles de las personas y, por consiguiente, se obtengan resultados beneficiosos tanto para el estas como para la empresa.

En este sentido, la gerencia es la que determina la cultura que existe en la empresa y, por tanto, es la que debe tomar la decisión de implicarse y desarrollar una cultura de conciliación.

Así pues, el elemento fundamental que determina la existencia de una cultura empresarial de apoyo a la conciliación de la vida laboral y personal en la pyme es la actitud (positiva o negativa) que la dirección muestre hacia la conciliación. Si esta percibe que la conciliación repercute positivamente en los resultados empresariales entonces mostrará una actitud positiva hacia la conciliación, creando y fomentando una cultura de conciliación en la empresa. Por el contrario, si percibe ambigüedad, que no repercute positivamente en los resultados, o que puede ser fuente de conflicto interno y/o generar mayor complejidad de gestión y coordinación de personal, entonces no estará dispuesto a atender las demandas de conciliación de los trabajadores/as y no fomentará la creación de una cultura favorable a la conciliación laboral y personal en la organización.

## 10. Buenas prácticas

---

Desde el presente trabajo se ha constatado cómo todas las empresas participantes han sido capaces de establecer sistemas de gestión que han permitido alinear las necesidades de la organización con las de las personas que la integran. Y todo ello ha sido posible gracias a una cultura organizacional con valores como la igualdad, la corresponsabilidad, la reciprocidad, promovida por líderes genuinos, sensibles a las motivaciones de las personas que trabajan en sus equipos, innovadores en su gestión, que tienen por verdadero convencimiento el que las personas son el mayor y mejor activo en la empresa.

Como nos refieren los expertos, no basta con que una empresa recoja en su política, y en la práctica, principios y medidas orientadas a la consecución de mayores cotas de conciliación, para ello es preciso que la alta dirección y, en su caso, los mandos intermedios, sean conscientes y sensibles a las necesidades de las



personas. Solo si el liderazgo es genuino, orientado a las personas, los resultados serán positivos, incluidos los de la competitividad y cuenta de resultados de la organización.

A continuación se presentan dos ejemplos que ilustran este escenario. Dos empresas, una de Castilla y León, el Grupo Evento, y otra que, siendo de ámbito nacional, está radicada en la Comunidad de Madrid.

## 10.1. GRUPO EVENTO - Valladolid

Grupo Evento.es, radicado en Valladolid, nació ya hace 20 años como una empresa dedicada a congresos y servicios culturales. Hoy, en el año 2016, también cuenta con el área de viajes, de tecnología y de innovación.

La planilla está conformada por 16 personas con un contrato laboral. A ellas se suman otras 70, estas externas y vinculadas al desarrollo de servicios turísticos y culturales: coordinadores, monitores, guías turísticos, etc.

La dirección del grupo considera que las medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal son útiles para la mejora de la productividad. Así mismo están convencidos de que las políticas de conciliación generan personas más felices, más formadas y más saludables. Permiten igualmente aumentar la fidelización y su compromiso con la organización, reteniendo el talento.

A diferencia de la opinión generalizada de mujeres, sindicatos, asociaciones, incluso empresas entrevistadas, de que la crisis económica ha venido a suponer un importante menoscabo y retroceso en la calidad de las condiciones laborales, salariales y en particular las relativas a la conciliación, el Grupo Evento ha afrontado esta situación de crisis precisamente con la implementación intensiva de medidas de conciliación, y otras relacionadas con la racionalización de horarios. Estas han posibilitado, obviamente no la mejora en la retribución salarial (aspecto difícil de satisfacer habida cuenta la situación económica y del mercado), sino el aumento del salario emocional, del compromiso de las personas con la organización y, en definitiva, la propia productividad y viabilidad económica y de producto de la empresa.

La dirección afirma que las personas que conforman la organización ahora están mejor formadas, hacen deporte, estudian idiomas, comparten más tiempo con sus familias o han podido incluso cambiar su provincia de residencia gracias a las medidas establecidas.



Factores de éxito son la implicación total de la dirección y de los mandos intermedios a través de:

- El establecimiento de canales de comunicación eficaces, formales e informales, que permiten una comunicación y escucha activa de las necesidades de las personas del equipo.
- El compromiso y ejemplo de la dirección, adoptando las medidas de conciliación como uno más del equipo.
- Posibilitando el teletrabajo con infraestructuras proporcionadas por la empresa: Línea ADSL a cargo de la empresa, ordenador, smartphone, centralita en la nube, programa de gestión de proyectos y tareas, etc.
- La individuación de las soluciones propuestas a las necesidades de las personas.
- La participación del equipo en la creación e implantación de medidas.
- Plan de cogida y formación para todas las personas.
- Política de luces apagadas.

Nos dicen que la crisis ha colocado a la empresa en una situación paradójicamente mejor, en lo que respecta a la retención del talento, fidelización y compromiso de las personas, puesto que el salario emocional es muy alto, y ha compensado en buena medida la congelación de los salarios.

La empresa, comprometida con el bienestar y salud del equipo, está certificada como Empresa Familiarmente Responsable (modelo EFR).

En lo que respecta a futuro y a retos, la empresa quiere hacer extensivas y/o crear medidas de conciliación para el nutrido grupo de personas externas, donde medidas como la flexibilidad horaria de entrada y salida no son viables.

Otro reto que se plantean es la apertura de una oficina en Madrid y explotación de nuevos nichos de mercado. Ello va a suponer la adaptación del sistema informático con el objeto de que todo el equipo, más allá de donde se encuentre físicamente, pueda trabajar. Este sistema de gestión de proyectos deberá ser más colaborativo, más ágil y permitirá también colaborar con empresas en el extranjero.

En lo que respecta a las barreras que se han encontrado a la hora de alcanzar mayores cotas de conciliación, han sido las de las personas: creencias,



hábitos y costumbres acerca de la conciliación, el teletrabajo, la flexibilidad horaria y de espacios ubican a éstos en muchas ocasiones fuera de su área de confort, lo que ha originado en más de una ocasión el que las personas decidan unilateralmente abandonar la empresa.

También ha sido necesaria la intervención con acciones de información, sensibilización, y formación acerca del derecho de conciliación y las necesidades particulares de cada persona. Han referido como, en alguna ocasión, se han creado conflictos derivados de la adopción de medidas de conciliación (permisos, flexibilidad horaria, teletrabajo) que pueden afectar a terceros o bien creencias sobre la obtención de privilegios para unos y que no existen para otros).

La adaptación de la empresa a este modo de trabajo implica, en muchas ocasiones, un cambio de mentalidades, debiendo prestar especial atención al proceso de incorporación de las personas. Afirman que este proceso de adaptación puede durar entre 3 y 6 meses.

Los espacios flexibles, donde no existe una ubicación fija para los empleados, tengan la categoría que tengan, becarios, director general, etc., lugares dedicados para mantener conversaciones telefónicas o reuniones a través de teleconferencia son otras medidas relativas al uso de los espacios de forma óptima.

Todo está orientado al cumplimiento de objetivos, no al presentismo. Pensado para minimizar el tiempo de estancia en la empresa y facilitar la productividad. La consecuencia es que las personas permanecen en la empresa solo el tiempo necesario, proporcionando tiempo extra para hacer deporte, formarse, atender aficiones, o a la familia, entre otras. Nos comentan cómo, paradójicamente, se ha dado el caso de que el cierre de la oficina a las 17:00 h ha chocado de tal modo con el *modus vivendi* de alguna persona, que ha decidido salir de la organización

No obstante lo anterior, no basta con la implementación de una serie de medidas, las necesidades de las personas del equipo van cambiando a medida que cambian ellos y su contexto (hijos, personas dependientes, traslados de domicilio, etc.), de modo que para conseguir este clima de confianza, compromiso, el sistema debe ser dinámico, adaptándose en cada momento a nuevas circunstancias, en muchos casos no planificadas.



En lo relativo a las dificultades en implementar dicho sistema de gestión consideran que la mayor es la falta de flexibilidad y “ultraregulación” laboral. El volumen de normativa es muy alto y cualquier medida creativa puede chocar con las reclamaciones legales. Consideran que algunos agentes entienden la conciliación, no como un pacto, sino un conjunto de derechos acumulativos. Dicen que cuando las cosas van mal no se renuncia a ningún derecho y las obligaciones por parte de la empresa deben ser totalmente cumplidas.

Según nos explican el origen de esta cultura empresarial viene de la experiencia internacional de los promotores. El uso racional de los horarios, en cuanto a inicio y finalización de la jornada, jornada continua, tiempo para el almuerzo, etc., el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación. Tras conocer la Fundación Másfamilia vieron que era lo que necesitaban, modificando el modelo de negocio en torno a la conciliación. Asimismo afirman que ARHOE también influyó en la adopción de esta cultura basada en la conciliación.

Igual que le sucedió a ellos, tienen depositadas esperanzas en el efecto que producirá el retorno de los jóvenes emigrantes, pues consideran que traerán una nueva visión sobre el uso del tiempo, de los medios y herramientas para optimizar el tiempo y la competitividad, así como una concepción del desarrollo personal, del papel de las mujeres, de los hombres y de la sociedad.

## 10.2. REALE SEGUROS - Madrid

Reale Seguros, compañía aseguradora, participó, en el marco del programa “Es tiempo para conciliar: es tiempo para compartir”, en una jornada destinada a presentar, ante un nutrido grupo de empresarios y responsables de recursos humanos, su modelo de gestión en materia de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Su eslogan “Comprometidos con la clave de nuestra compañía: El equipo humano” se ve refrendado por una serie de actuaciones que le han hecho merecedora de numerosos galardones.

Grupo Reale considera al Equipo Humano como el principal y más poderoso activo, por eso lo supone un valor clave, cuyo modelo de gestión está basado en el equilibrio de Empresa, Trabajo y Familia.



“La conciliación, lejos de ser un coste para las organizaciones, es una inversión rentable”.

César Martín Izquierdo, Director de Satisfacción y Compromiso, de la compañía afirma que la clave del éxito comienza por el compromiso de la dirección y pasa por la participación activa de todas las personas de la organización.

En Reale sabemos que las Personas y su talento son nuestro principal y más poderoso activo para el éxito de nuestro negocio. Por eso contamos con un modelo de gestión que fomenta el Equilibrio entre Empresa, Trabajo y Familia con la finalidad de permitir a todas las personas que componen la organización conciliar su vida personal y laboral a la vez que alcanzan los resultados comprometidos con la compañía.

Existen muchos factores perfectamente alienados e interconectados que garantizan el éxito de este Modelo. Basándose en una relación de responsabilidad recíproca, destacamos la responsabilidad de todas las personas que forman la organización, también muy especialmente el compromiso y participación activa de los mandos a todos los niveles, desde la alta dirección pasando por todos los mandos intermedios, sobre todo en una organización descentralizada como la nuestra, con presencia en todo el territorio. En este sentido el papel del mando es crítico como transmisor no solo de los objetivos de negocio, sino como garante del cumplimiento y la transmisión de los valores de la compañía.

Hemos hecho de la conciliación un factor distintivo de nuestra Política de Personas y una ventaja competitiva en la atracción, fidelización y motivación de todas ellas. Por eso podemos confirmar que la implantación de nuestro modelo tiene un impacto directo en la cuenta de resultados ya que mejora el orgullo de pertenencia de los empleados, su compromiso y en definitiva la productiva, basándose en una responsabilidad mutua que es lo que permite que este modelo sea sostenible.

En Reale trabajamos apoyando y facilitando el desarrollo profesional y personal ofreciendo a nuestro equipo las mejores condiciones para que ellos ofrezcan lo mejor de sí mismos. Creemos que los equipos que están más inmersos en una cultura de responsabilidad, colaboración e iniciativa están más motivados y muestran más lealtad a sus organizaciones.

En Reale tenemos un objetivo claro un “Equipo humano motivado, alineado y comprometido” dicho objetivo se encuentra al mismo nivel que el resto de



objetivos estratégicos del negocio. Para lograrlo trabajamos en las siguientes líneas estratégicas:

- a) Orientando el modelo de gestión hacia el mantenimiento de un entorno rico en relaciones personales y profesionales.
- b) Siendo un excelente lugar para trabajar que atraiga a los mejores. Un empleador que fidelice el talento y mejore el compromiso con los empleados de Reale y la sociedad.
- c) Encontramos en la conciliación y en la centralidad en la persona un vehículo para progresar socialmente.

Un buen ambiente de trabajo, flexibilidad, cohesión y comunicación entre equipos son algunas de las claves que permiten que las personas desarrollen todo su potencial de una manera plena.

Un amplio abanico de políticas de conciliación con más de 140 medidas, casi todas ellas recogidas en el convenio colectivo de la empresa. Estas acciones alcanzan a las casi 950 personas que forman parte de la entidad en España.

Afirman que este número tan alto de acciones podría multiplicarse, puesto que como cada persona es un mundo, lo son igualmente sus necesidades y, en consecuencia, el modo de satisfacerlas. Esta es otra de las claves de su éxito, y un continuo reto: la adaptación a cada una de las personas y sus circunstancias.

Si bien son frecuentes, y bien avenidas, medidas tan populares como la jornada laboral de 8 a 15 horas por cuidado de hijo menor de cinco años y sin reducción de salario, los horarios flexibles de entrada y salida, la jornada intensiva de cuatro meses, etc., en 2012 la Compañía atendió la demanda que los empleados manifestaban en las encuestas sobre conciliación y compromiso, de atender a sus familiares dependientes a cargo, y que se materializó en una batería de medidas que incluyen la reducción de jornada sin reducción de salario, la flexibilidad horaria adicional, permisos y excedencias especiales y ayudas económicas, entre otras.

En lo que respecta a la inversión y beneficios, si bien no tenemos acceso a las cifras, César nos explica cómo, aunque hay muchas medidas que no requieren de inversión alguna, el plan de conciliación actual tiene un coste millonario. No obstante, afirma que la cuenta de resultados, el balance, es muy positivo. Para ello ha sido necesario desarrollar herramientas de gestión del sistema y de medición del retorno que permiten evidenciar que este beneficio es muy importante.



Estos beneficios medidos son, entre otros, los siguientes:

- Mejora la productividad.
- Mejora del clima laboral.
- Fidelización (disminución de la rotación no deseada) y atracción del talento.
- Mayor compromiso.
- Mejora reputacional y de marca.
- Menor absentismo, comparado con el histórico y con el sector.

Decíamos que una de las claves del éxito es el compromiso de la dirección, la figura del líder tanto alta dirección como mando intermedio es fundamental para lograr un mayor compromiso y satisfacción de las personas en las organizaciones. Por ello uno de nuestros proyectos estratégicos a nivel de Grupo, España e Italia, ha sido el Proyecto de Liderazgo, cuyo objetivo es encontrar un Estilo de Liderazgo que nos permita disponer de un patrón común en la relación entre los mandos y sus equipos, que considere al mando como palanca de desarrollo y compromiso de los colaboradores bajo la premisa e integración de los criterios de conciliación e igualdad.

Para ello se ha realizado un trabajo con directivos y mandos de la compañía con finalidad de alienar sus estilos de dirección con los valores corporativos y conseguir que sean los factores que permitan incrementar la satisfacción, motivación y eficiencia de sus equipos.

En Reale también sabemos la importancia en la gestión y fomento de la Diversidad en el sentido amplio de la palabra por ello una de nuestras líneas estratégicas ha sido el Proyecto Modelo Generacional. Siendo conscientes de la nueva realidad multicultural, con distintas generaciones con peculiaridades y enfoques muy diferentes conviviendo en la organización, se ha trabajado en el conocimiento de las necesidades y características de los grupos para promover la integración y valorar las diferencias generacionales, De esta manera hemos podido optimizar la aportación de valor de los diferentes colectivos y también hemos establecido medidas específicas para cada uno de ellos para incrementar su nivel de satisfacción.

Nuestro objetivo contribuir a un modelo de crecimiento y sociedad más equilibrado y justo, a través de nuestra política de gestión de las personas. Porque para producir un cambio en la sociedad debemos empezar desde dentro y somos



consciente que tenemos en nuestras manos una herramienta perfecta para impulsarlo.

## 11. Conciliación y normativa reguladora

---

### 11.1. Marco legislativo europeo

La conciencia en el ámbito europeo respecto a las necesidades de conciliación es madura, fuertemente enraizada en una cultura de la igualdad y la corresponsabilidad, si bien hasta en los vanguardistas países nórdicos aún queda mucho camino por recorrer.

Para entender la situación actual de cómo en la UE, desde el ámbito legislativo, se ha abordado el problema de la carencia de conciliación, es preciso describir el devenir de las políticas implementadas a tal efecto.

#### a. Las políticas europeas de conciliación de primera generación

La elaboración de políticas públicas en Europa en materia de conciliación data fundamentalmente de los años ochenta del siglo XX. En 1989 la OCDE consideraba que el crecimiento económico dependía en buena medida, de una mayor participación laboral de las mujeres. En estas primeras medidas implantadas, eran tres los objetivos perseguidos:

- La estrategia europea del empleo, mejorando las tasas de mujeres activas, aún muy diferentes a las tasas de ocupación masculina.
- La igualdad entre mujeres y hombres, para la cual es absolutamente imprescindible la independencia económica de las mujeres con respecto de los varones, algo que solo se puede conseguir a través del empleo.
- El reto que supone el envejecimiento de la población y el mantenimiento del Estado de Bienestar, un coste reflejado en el continuado descenso de la natalidad.

La Unión Europea considera –una vez que el porcentaje de mujeres activas en sus Estados miembros ha mejorado sustancialmente, aunque



continúa siendo inferior al porcentaje de hombres en los mismos tramos de edad— que es preciso reorientar la prestación de servicios destinados a atender las necesidades sociales que se generan con motivo del traspaso de trabajo de las mujeres del ámbito privado a la esfera del empleo. Hombres y mujeres deberían realizar una parte del trabajo productivo —remunerado— y una parte del reproductivo —no remunerado—. Es ése el origen de las políticas de conciliación en su primera fase. De hecho, las primeras políticas en esta materia se basaban en el consenso en torno a dos ideas:

- Las mujeres tienen derecho al trabajo remunerado.
- Hay que buscar mecanismos para compatibilizar la actividad laboral femenina con las responsabilidades familiares.

En esta primera fase, que favoreció que fuesen las mujeres las que pudiesen compatibilizar las tareas domésticas y de cuidado con la actividad profesional, lo que se consiguió fue una densificación de tareas, es decir, la división de la cantidad de actividades que se realizan, por el tiempo que se les ha dedicado, lo que pudo haber creado la ilusión de un aumento de la productividad, cuando en realidad lo que ocurrió es que se hizo una transferencia de costes. Estas primeras medidas se dirigieron específicamente a las mujeres, con el fin de que pudiesen realizar una actividad de carácter laboral, manteniendo no obstante su rol tradicional en el seno de la familia.

### **b. La segunda fase de políticas de conciliación europeas: la corresponsabilidad**

Unos años después, al evaluar los resultados de estas políticas, se vio con claridad que este concepto de reparto equilibrado —que hoy denominamos corresponsabilidad— del trabajo de cuidado y de subvención a las necesidades del núcleo familiar, reivindicado a través de la perspectiva feminista, no había tenido lugar. Las medidas de conciliación habían sido utilizadas para permitir que las mujeres pudiesen compatibilizar su actividad profesional con la atención a las responsabilidades en el ámbito doméstico y familiar, que continuaban mayoritariamente como su responsabilidad exclusiva. La conciliación se había convertido, fundamentalmente, en un problema de las mujeres, no en un problema de las familias ni en un problema público y político.



El resultado de lo que hoy se denomina primera oleada de políticas de conciliación –las que tuvieron como objeto específico mayoritariamente a las mujeres, sin tener como fin la igualdad de género y sin contar con la participación igualitaria de los hombres– fue un perjuicio a las carreras profesionales de las mujeres, en comparación con las de los varones, que siguieron centrados en sus empleos. El valor de la plena disponibilidad del trabajador, el más apreciado en el mercado de trabajo, se compagina difícilmente con la dedicación a las tareas domésticas, al cuidado de los y las menores y de las personas dependientes, tareas tradicionalmente asumidas por las mujeres, incluso por aquellas ocupadas en el mercado laboral. Este hecho ha traído consigo, en muchos casos, la discriminación laboral por sexo, es decir, la preferencia por aquellos efectivos cuya disponibilidad se presupone por razón de sexo.

Hoy en día se entiende, tal y como contemplan las Directivas de la Unión Europea, que cada persona, mujer u hombre, cumple una serie de roles en la vida, para los cuales debe disponer de tiempo, puesto que se realizan de manera simultánea y son igualmente importantes en su desarrollo como persona.

Las políticas destinadas a favorecer que las familias y las personas puedan conciliar estas tres dimensiones en sus vidas, tienen que tener en cuenta que la búsqueda de las mejores soluciones debe hacerse desde la perspectiva de favorecer la igualdad de todas las personas, mujeres y hombres, que componen las familias y la sociedad española, y de mejorar la participación de hombres y mujeres, especialmente de estas últimas, en el mercado de trabajo.

La más reciente iniciativa que, sobre conciliación de la vida privada y profesional, promoverá la Comisión Europea verá la luz a finales del presente 2016. Con este motivo se ha publicado la Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de septiembre de 2016, sobre la creación de unas condiciones en el mercado laboral favorables para la conciliación de vida privada y vida profesional (2016/2017(INI)).

En dicho informe el Parlamento Europeo realiza una serie de indicaciones sobre puntos que le gustaría que incluyera dicha iniciativa del la Comisión Europea.



El documento puede descargarse en el siguiente enlace:  
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P8-TA-2016-0338+0+DOC+PDF+V0//ES>.

## 11.2. Marco legislativo estatal

De los agentes implicados y con responsabilidad en materia de conciliación es la Administración Pública/Estado, debiendo tener la mayor importancia a la hora de buscar soluciones que ayuden a equilibrar la vida laboral, familiar y personal, tal y como recoge el marco constitucional:

*Artículo 9. 2. CE. “Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social”.- Título Preliminar. Constitución española de 1978.*

El ordenamiento laboral español ha ido evolucionando para atender no solo a las condiciones de trabajo, estrictamente hablando, tales como el salario o la jornada laboral, sino también para contemplar las circunstancias familiares y privadas de las personas que trabajan. En España se ha producido una intensa evolución, que se ha acentuado en los últimos años, en buena medida por las exigencias de la Unión Europea. A partir de 1983, con la creación del Instituto de la Mujer, se empieza a promover la igualdad de género, plasmada desde 1988 en los Planes de Igualdad de Oportunidades. No fue sin embargo hasta 1989 cuando se reconoció en España la posibilidad de que los hombres trabajadores pudieran hacer uso del permiso de paternidad, aunque con numerosas limitaciones: únicamente podían utilizar cuatro semanas de permiso, siempre que fueran las últimas, y siempre que se las cediera la madre trabajadora y la reincorporación de esta al trabajo no implicara un riesgo para su salud.

El Estatuto de los trabajadores, sin embargo, recogía ya en su primera redacción de 1980 el derecho al “permiso retribuido por alumbramiento de esposa” para las mujeres trabajadoras.

En 1999, la aprobación de *La Ley 39/1999 de Conciliación de la vida laboral y familiar de las personas trabajadoras, de 5 de noviembre*, supuso un importante paso que puso de manifiesto la dificultad para conciliar lo profesional y



lo laboral, demandando soluciones que promoviesen no solo cambios normativos, sino también un cambio en la apreciación social del problema.

Esta ley nace como consecuencia de la obligación de trasponer de las Directivas del Consejo 92/85/CEE.

Conforme a las demandas de la sociedad trabajadora, esta ley ha ido siendo completada a lo largo de los años con:

- **El Real Decreto-Ley 1/2000, de 14 de enero**, sobre determinadas mejoras de la protección familiar de la Seguridad Social.
- **El Real Decreto 1368/2000, de 19 de julio**, de desarrollo de las prestaciones económicas de pago único por nacimiento de tercer o sucesivos hijos y por parto múltiple.
- **El Real Decreto-Ley 5/2001, de 2 de marzo**, de Medidas Urgentes de Reforma del Mercado de Trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad.
- **La Ley 12/2001, de 9 de julio**, que contempla por primera vez en el ordenamiento laboral español la situación de los padres y madres con hijos prematuros o que requieran hospitalización.
- **El Real Decreto Ley 5/2001, de 16 noviembre** que regula el poder compatibilizar una jornada a tiempo parcial con una prestación por maternidad en la parte proporcional una vez superadas las primeras seis semanas de descanso obligatorio.
- **El Real Decreto 1251/2001 de 16 de noviembre** de reordenación de la regulación de las situaciones de maternidad y de riesgo durante el embarazo.
- **Real Decreto 1131/2002, 31 de octubre** de medidas relativas a los subsidios de incapacidad temporal riesgo durante el embarazo y maternidad.
- **La Ley 40 /2003** de reforma puntual en las excedencias por razones familiares para las familias numerosas.
- **La Ley 51/2003** de mejora de las excedencias para atención de personas dependientes.
- **El Real Decreto legislativo 3/2004, de 5 de marzo** que establece reducciones mínimas por descendientes, cuidados de menores, cuidados de ascendentes, por discapacidad, por maternidad( solo aplicable a mujeres trabajadoras).
- **Real Decreto 1335/2005 de 11 de noviembre** que regula las prestaciones familiares de la Seguridad Social.



Son de especial mención e importancia las dos siguientes:

- Ley 39/2006,30 de noviembre de promoción de la autonomía personal y atención de las personas en situación de dependencia, que trata de dar respuesta a las necesidades de las personas en situación de dependencia.
- Ley orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres conocida como Ley de “Igualdad y Dependencia”. Establece políticas de prevención de conductas discriminatorias y políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad.

La última reforma de la ley aprobada ha sido el **Real Decreto-ley 3/2012 de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral**, el cual otorga a las empresas más flexibilidad para modificar las condiciones de los contratos de los trabajadores (remuneración, horarios, funciones, etc.), así como cambios respecto a situaciones y medidas relacionadas con la conciliación de la vida familiar-laboral. Se centra principalmente en facilitar la conciliación a trabajadores con niños o discapacitados a su cargo. Incorpora además criterios que ya venían siendo observados por la jurisprudencia y precisa los términos para el ejercicio de determinados derechos- solo se han introducido pequeñas modificaciones en el Estatuto de los Trabajadores.

Los derechos de conciliación a los que principalmente ha afectado esta reforma han sido:

- El derecho al permiso y reducción de jornada por lactancia (*artículo 37.4 del Estatuto de los Trabajadores*).
- El derecho de reducción de jornada por guarda legal de menor de 8 años o discapacitado o por cuidado directo de un familiar (*artículo 37.5 del Estatuto de los Trabajadores*).
- El derecho de concreción horaria y determinación del período de disfrute de los anteriores derechos (*artículo 37.6 del Estatuto de los Trabajadores*).
- Las vacaciones (*artículo 38 del Estatuto de los Trabajadores*).

Como se puede apreciar, el cambiante panorama normativo en materia de conciliación representa los cambios que se han venido produciendo en la sociedad española, fundamentalmente en la composición de la “familia”, concepto sobre el que se diseñan las diversas actuaciones; adaptación de prestaciones de la seguridad



social, ajuste de los derechos laborales en materia de adaptaciones de jornada, permisos, etc. Bien es cierto que ni el ritmo de creación, ni la aplicación de las mismas, ha sido el necesario en relación con el grado de urgencia del problema a solucionar.

El reconocimiento de realidades como el crecimiento de familias monoparentales, uniones de hecho, el envejecimiento de la población o la escasa natalidad, es determinante en el diseño de las actuaciones legislativas destinadas a facilitar la conciliación.

### 11.3. El papel y responsabilidad de los gobiernos

Dicho lo anterior la realidad de la conciliación en España está lejos de ser satisfactoria.

Los gobiernos y las diferentes administraciones públicas tienen la responsabilidad de buscar soluciones que ayuden a equilibrar la vida laboral, familiar y personal. Como se concluye en los dos focus group desarrollados, la conciliación es un problema social, con altos costes, cuya resolución es obligada, debiendo, las Administraciones, crear el contexto idóneo para que esta se alcance.

Existe una cantidad importante de legislación y normativa vinculada, directa o indirectamente, con la conciliación de la vida laboral, familiar y personal (igualdad y corresponsabilidad, familia, educación, acceso al empleo, trabajo, etc.). Es importante en número de herramientas de planificación que han surgido: planes estratégicos, integrales, integrados; y de muy diverso ámbito: estatales, autonómicos, locales, territoriales. Todos ellos con la misión de generar derechos, implementarlos, vigilar su cumplimiento, hacer seguimiento, o no, evaluar su resultado, o no, controlar su ejecución financiera, o no, a través de una ingente cantidad de comisiones, comités, equipos de trabajo, unidades, conferencias, consejos, etc.

Es significativo observar como en dichos planes no es infrecuente encontrar recomendaciones para la mejora vinculadas a los propios planes. Aspectos como la mejora de la calidad del sistema de seguimiento y evaluación del Plan, haciendo hincapié en la necesidad de cuantificar los objetivos y las medidas, así, como definir y sistematizar, utilizando criterios comunes para actuaciones similares, indicadores de realización, de resultados y de impacto para realizar su seguimiento, etc. Estos elementos son necesarios, como imprescindibles desarrollarlos, para tener resultados satisfactorios y de calidad.



## 12. Conclusiones generales del trabajo

---

Una vez analizada la información recabada y tras la reflexión del equipo que ha desarrollado el presente trabajo, cabe relacionar las siguientes conclusiones:

1. Las personas tienen necesidades vitales que satisfacer, para lo cual precisan de un bien limitado: el tiempo. La conciliación de la vida laboral y personal es un medio, y una estrategia, sobre todo personal, para que podamos encontrar tiempo para alcanzar todo aquello que nos queramos proponer en los diferentes ámbitos. Alcanzar tan complejo objetivo reporta grandes beneficios, no solo personales, sino también para la familia, las organizaciones y, por ende, para la sociedad.
2. Conciliar, la estrategia de administrar y racionalizar los tiempos de trabajo y personal.
3. Las personas tienen otros propósitos que no necesariamente se alcanzan en el ámbito laboral y que requieren también de tiempo. Relacionarse, tener hijos/as, querer y sentirse querido, cuidar y cuidarse, respeto, desarrollarse personalmente en multitud de facetas, incluso trascender, aportando con nuestra acción algo positivo para la sociedad. Estas, y otras muchas cosas más, requieren de tiempo.
4. El conflicto que supone no encontrar tiempo para poder atender de forma equilibrada las necesidades laborales y personales tiene repercusiones negativas, no solo en el individuo, sino en todo el contexto que le rodea, especialmente en la familia, el trabajo y la sociedad, convirtiendo a estos entornos en parte afectada, en parte del problema, y en parte de la solución.
5. El problema de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, si bien se manifiesta como un conflicto personal, es un complejo problema social. Dadas sus implicaciones y dimensión, para resolverlo es necesario un compromiso de la sociedad al completo, donde estén implicadas las personas, la Administración Pública (del estado, autonómica y local), las



empresas, los sindicatos, los medios de comunicación, el ámbito educativo, la sociedad civil, etc.

6. Aun existe un concepto sesgado de lo que es la conciliación, tal sesgo se manifiesta en reduccionismos y subjetividades que no hacen más que desvirtuar la naturaleza del problema y, por lo tanto, la adecuación de las soluciones a emprender.
7. Un error habitual es concebir la conciliación como un problema de las mujeres, vinculándolo a la maternidad. La conciliación no es un problema de género. Es también, además, un problema que afecta a los hombres, quienes cada vez más demandan el derecho a un desarrollo integral de la personal. En definitiva, la conciliación es una necesidad de las personas.
8. La conciliación no se circunscribe únicamente a hacer compatible las necesidades parentales y del cuidado del hogar con las laborales, sino que incluyen también otras necesidades personales como la formación, participación social, deporte, ocio, etc.
9. Que las necesidades de conciliación son tantas como personas existen. Y también cambiantes, ya que evolucionan y se modifican a lo largo del ciclo vital.
10. Que las necesidades de conciliación también se modifican en función de la sociedad en las que se generan o su momento histórico: pirámide demográfica, contexto político, económico, modas, tendencias, etc.
11. La responsabilidad atribuida culturalmente a las mujeres, según la cual son las que deben atender a los hijos/as, las personas mayores, enfermos, y en general atender el cuidado del hogar, hace que el conflicto entre el rol laboral, el familiar y el personal sea aun mucho más intenso para ellas.
12. Los prejuicios y estereotipos están sostenidos por creencias erróneas acerca de las funciones de cada uno de los sexos tiene en la sociedad, en el trabajo, en la familia y el hogar. Estas creencias dificultan la adopción de perspectivas y visiones ecuanímes sobre las capacidades de las personas, sobre su libertad y derecho a realizarse del modo que cada una considere, siendo todas legítimas y no valorables.



13. El problema de la conciliación es un problema social e individual, que en gran medida es consecuencia de la carencia de valores como la justicia, la igualdad, la responsabilidad, etc., principios no interiorizados, que imposibilitan tener conciencia y un firme compromiso para con la conciliación.
14. Otra razón, no menos real, es que los hombres, en general, están acomodados en un sistema de creencias, estereotipos, en un guión heredado que permite la injusticia, la desigualdad, la dominación, la imposición, la cosificación y subyugación hacia las mujeres. Hay que cambiar la situación con escucha activa, comprensión, igualdad, equidad, amor y respeto.
15. Nunca podrá existir una conciliación genuina sin igualdad entre hombres y mujeres.
16. Nunca podrá existir igualdad sin corresponsabilidad. Para que se haga realidad es preciso modificar los roles de género, siendo necesario el reparto de tareas y de responsabilidades domésticas y familiares, una responsabilidad compartida.
17. Los cambios de valores en la sociedad están modificando las prioridades y necesidades de los hombres, quienes también se ven afectados por unas creencias erróneas y una legislación inadecuada que les impide realizarse también a ellos de forma plena como personas.
18. Alcanzar la conciliación, la igualdad y la corresponsabilidad, en primer lugar, debe pasar por un cambio individual, un cambio en nuestros valores.
19. El problema de la conciliación y, en particular, el de la igualdad en el ámbito rural es especialmente grave, pues el carácter cerrado de estos territorios hace que los valores, creencias y estereotipos estén aun más enraizados y sean, por lo tanto, mucho más resistentes al cambio.
20. En el entorno rural, la escasa población residente, las importantes distancias entre núcleos urbanos y la reducción, o en su caso carencia, de recursos económicos que soporten servicios de apoyo y, en general, deficientes políticas favorecedoras de la conciliación hacen, de este



entorno, un lugar donde conciliar es más una utopía que una pobre realidad.

21. La invisibilidad de las mujeres dentro de la actividad agraria pasa por el no reconocimiento de las mismas como parte activa de la explotación. La Ley de Titularidad Compartida ha tenido un efecto relativamente escaso, lo que evidencia la falta de información y sensibilización.
22. Las personas con discapacidad y sus familias, siguen siendo las grandes olvidadas. La Ley de Dependencia, después de 6 años de vigencia, no ha beneficiado a las personas encargadas del cuidado, las cuales, en su mayoría mujeres, renuncian a trabajar o lo hacen solo a tiempo parcial.
23. Existe una cantidad importante de legislación y normativa vinculada, directa o indirectamente, con la conciliación de la vida laboral, familiar y personal: igualdad, corresponsabilidad, familia, educación, acceso al empleo, trabajo, en el ámbito rural o en el de la Administración General del Estado. No obstante existe mucha conciliación e igualdad formal, pero poca real.
24. La empresa no es el único ámbito donde se manifiesta el problema de la conciliación y tampoco el único entorno donde se deban circunscribir las acciones para paliarlo. Tampoco la empresa es la única responsable de resolverlo.
25. La organización, mediante la innovación en la gestión de recursos humanos, como es el caso de las prácticas de conciliación, genera valor económico y social, mejora su competitividad y la generación de empleos de calidad. Si bien es verdadera tal afirmación y la progresiva y positiva orientación hacia la conciliación, la realidad es otra bien distinta.
26. En la actualidad la empresa se orienta a lo global, a la persona y al talento como su mayor activo. El trabajo se deslocaliza en el espacio y en el tiempo y en donde los resultados son independientes del tiempo de trabajo.
27. Los jóvenes, nuestros millennials, nacidos al albur del final de siglo, son personas que, más allá de considerar un salario adecuado (como medida higiénica), buscan apasionarse con lo que hacen. Valoran en las empresas la flexibilidad temporal y espacial, buscan libertad. Tampoco quieren



vínculos permanentes con la organización y buscan más trabajar en proyectos que les satisfagan, establecer el objetivo y disfrutar en el camino hasta alcanzarlo.

28. Los principales motivos por los que las pymes y micropymes no ponen en marcha políticas de conciliación son: el nivel de formación y sensibilización de la persona que gerencia, el coste percibido por la empresa, las limitaciones organizativas y de recursos de la pyme, la mayor dependencia de otras empresas, ausencia de cultura de conciliación, etc. No obstante el motivo más decisivo es el temor que muestra la gerencia a introducirla, debido a que percibe resultados ambiguos.
29. Las medidas que implementa la organización generan motivación y satisfacción entre las personas, la mejora de su bienestar, salud y, en definitiva, mayor calidad de vida, promoviendo organizaciones y sociedades sostenibles.
30. Las solas políticas de conciliación en las empresas no son por si solas garantía de éxito. Solo aquellas en las que la dirección está genuinamente alineada con los valores que representa la conciliación y orientada a las personas, alcanza el bienestar de estas y la sostenibilidad de la organización.
31. Además del compromiso de la dirección, para lograr que las políticas de conciliación sean eficaces es necesario contar con personal, maduros, responsables en su puesto de trabajo y comprometidos con la organización.
32. La valoración de un empleado/a depende de su rendimiento y del valor que aporte al negocio, no de las horas de presencia en la oficina. La cultura de empresa debe basarse en la confianza en la persona, no en el control. No obstante la gestión de este modelo de organización precisa establecer algún mecanismo de control y, por supuesto, la confianza recíproca y gestión de las consecuencias.
33. La obligatoriedad de establecer Planes de Igualdad únicamente en las grandes empresas, deja fuera de este recurso a la mayor parte del tejido empresarial español, conformado en su mayoría por pymes y micropymes.



34. Tal como denuncian los sindicatos, la sociedad civil y otras partes interesadas, en muchos casos los planes de igualdad que desarrollan las grandes empresas, se cumplimentan para cumplir el criterio establecido por la Ley, sin la implicación de toda la empresa, empezando por la dirección, careciendo así de las motivaciones para las que está previsto. En otras ocasiones son diseñados por personas no expertas cuyo producto queda lejos de ser una herramienta eficaz para promover y generar igualdad.
35. Si bien es cierto que en muchos sectores, o tipos de trabajo, la presencia física de la persona en su puesto sigue siendo necesaria y en casos imprescindible, la cultura del presentismo, y por lo tanto la evaluación, o conformidad con la persona trabajadora, basada en el número de horas que esta permanece en la empresa, sigue siendo un criterio aun muy enraizado en la cultura empresarial española.
36. Es unánime la denuncia de los sindicatos en el sentido de que una sus mayores cargas de trabajo actuales, no es la encaminada a desarrollar planes de igualdad, a promover innovadoras herramientas o recursos y medidas de conciliación a través de la negociación colectiva y la participación en el diálogo social, sino la de hacer cumplir la Ley. Ello ilustra la precariedad de la actual situación laboral.
37. La producción de leyes que establezcan los mínimos de obligado cumplimiento es fundamental para que las empresas se vayan adaptando a la nueva cultura de la conciliación. No obstante no existen mecanismos de seguimiento y control eficaces que hagan que las empresas cumplan las normas.
38. Por su parte, la empresa ha argumentado la necesidad de establecer un marco normativo donde exista la flexibilidad suficiente para adaptarse a la naturaleza de la empresa, el puesto de trabajo, la persona y hasta, en su caso, la coyuntura económica y comercial de la organización.
39. Hay Leyes y medidas que lejos de favorecer la igualdad, la corresponsabilidad y la conciliación, perpetúan la desigualdad y la injusticia, como por ejemplo:



- **Teletrabajo:**  
Si bien es un potente recurso como medida de flexibilidad horaria y espacial, de modo que permita adaptarse a las necesidades de la organización y de las personas que en ella trabajan, la propia medida puede convertirse en un modo de estar vinculado y conectado de forma permanente a la empresa.
  - **Excedencias y reducciones de jornada:**  
Ambas medidas suponen un alejamiento del ámbito laboral, con lo que conlleva en lo relativo a la reducción de las posibilidades de formación, desarrollo profesional, disminución de recursos económicos, etc.
  - **Permisos de paternidad/maternidad:**  
Al igual que las anteriores medidas, estas dejarían de ser un freno para el desarrollo profesional de las personas si existiera una igualdad y corresponsabilidad real. Es decir, que los permisos de paternidad fueran iguales a los de las mujeres, no transferibles y pagados.
  - **Contratos temporales:**  
Estos contratos, a los que se acogen con mayor frecuencia las mujeres con el objeto de hacer compatible el rol familiar y el laboral, están concentrados en sectores menos cualificados y, en consecuencia, peor remunerados, lo cual aumenta la brecha salarial. También está vinculado a menos oportunidades de formación, a un menor desarrollo personal y a menos protección social. Por todo ello, es innegable que esta forma contractual agranda las diferencias en términos de igualdad entre hombres y mujeres.
40. El sistema educativo no está a la altura de la situación, pues hace caso omiso a este problema y sus resultados son decepcionantes. Es unánime la alta responsabilidad que los participantes atribuyen a este recurso por su capacidad de prevención y fomento de la igualdad.
41. Los medios de comunicación siguen socializando en la lógica perversa de que las mujeres son las responsables de conciliar, dejando al margen a los hombres.



## 13. Recomendaciones y líneas de actuación futuras

---

Una vez conocida la situación actual de la conciliación, las opinión de los diferentes agentes intervinientes en la materia, la experiencia de las personas (mujeres y hombres) que quieren y no han podido desarrollarse personal y profesionalmente como hubieran deseado, consideramos finalizar este trabajo con las recomendaciones que ellos nos han trasladado, sabiendo que muchas, sino todas, ya han sido expresadas en diferentes foros, estudios, informes, pero que no por ello podemos dejar de visibilizar, pues es la libertad que nos debemos todos.

### 13.1. Propuestas generales

1. Es responsabilidad y labor de las Administraciones Públicas, difundir, apoyar, asesorar y facilitar a la ciudadanía y las organizaciones (con campañas de sensibilización, guías, divulgativas, formación, oficinas técnicas, etc.) en materia de igualdad, corresponsabilidad y conciliación.
2. Promover, desde las Administraciones Públicas, estrategias y compromisos locales para facilitar una organización social conciliadora, corresponsable e innovadora en los usos del tiempo, que involucren a empresas, ayuntamientos, centros educativos, centros de salud, comercio y hostelería, entre otros.
3. Para modificar los roles de género, tan arraigados en nuestra cultura, que son los causantes de esta profunda desigualdad, para que la corresponsabilidad comience a ser una realidad, no basta con que el reparto de tareas, o de responsabilidades domésticas y familiares, empiece a ser más equilibrado y no vaya unido, únicamente, al sexo femenino, sino que esta responsabilidad compartida debe darse en todos los ámbitos de la vida, y afectar a los agentes sociales e instancias públicas y privadas.



4. En particular, **las organizaciones sindicales y empresariales, tienen una gran responsabilidad en materia de conciliación, la promoción de la igualdad de trato y oportunidades en el empleo**, debiendo responder tanto a la diversidad del mercado de trabajo, como para maximizar el impacto y los beneficios que tienen en las empresas la presencia de platillas heterogéneas en términos de sexo, edad, orientación sexual, nacionalidad, origen racial o étnico, discapacidad, convicciones religiosas, etc.
5. Al igual que ocurre en las organizaciones, las políticas de conciliación solo serán eficaces si las personas que las promueven están **sensibilizadas con la necesidad vital que las personas tienen de desarrollarse de forma plena**. Así pues los responsables, protagonistas en materia de conciliación, como aquellos que participan en los partidos políticos, los gobiernos de todo ámbito (estatal, autonómico o local), los sindicatos, organizaciones empresariales, organizaciones civiles, etc., deben estar a la altura de las responsabilidades que en este sentido tienen.
6. **Racionalización de horarios**. La sociedad necesita abordar el debate y tomar una decisión acerca de los horarios en España. Es precisa la adaptación a unos horarios más racionales y que estén más acompasados con los del resto de países de Europa. De hecho, los horarios laborales están totalmente desacompañados con los horarios de colegios y guarderías, somos el único país que tiene pausas de más de dos horas al mediodía para comer, cena a partir de las 10 de la noche, mientras a esa hora los comercios aún están abiertos y el prime time de la televisión aún no ha comenzado. Las consecuencias de estos horarios son: pocas horas de sueño, baja productividad, imposibilidad de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, así como problemas en la salud.

## 13.2. Propuestas para el ámbito de las organizaciones

7. La conciliación, la igualdad de oportunidades, no tiene que ser un elemento aislado en la acción de las organizaciones, sino **formar parte de cultura organizacional y su estrategia competitiva**, constituyéndose en un pilar fundamental de la política de Recursos Humanos.
8. La sola implantación de políticas de conciliación y racionalización de horarios no son suficientes en sí mismas para lograr organizaciones



saludables, competitivas, sino que debe partir de un **genuino y sincero compromiso y orientación de la dirección, de los líderes y lideresas hacia las personas**. Este requisito lo es también para los mandos intermedios, pues son la cadena de transmisión de la cultura empresarial. En consecuencia se impone la **sensibilización, promoción y formación** entre el empresariado de la idea de que un liderazgo innovador, una gestión innovadora de las personas, proporciona grandes ventajas para estas y la organización. Aún existen prestigiosas escuelas de negocio donde aún perviven los antiguos estereotipos y falsas creencias acerca del papel de los hombres y de las mujeres en las organizaciones y en la sociedad.

9. A la hora de plantear las políticas de conciliación, **no hay que partir de la igualdad, sino de la desigualdad**. Todos somos diferentes en nuestras experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, necesidades para, partiendo de dicha desigualdad, generar un contexto de igualdad de oportunidades.
10. En consecuencia, **las “medidas a la carta”, la individuación, la capacidad de adaptación a los diferentes momentos vitales o circunstanciales de las personas**, será el modo más eficaz de obtener los mejores resultados para la persona y para la organización.
11. Para ello, es muy importante que desde las Administraciones, de acuerdo con los interlocutores sociales, se **dote de un marco regulatorio simplificado**, para poder adoptar medidas y acciones de conciliación en las empresas, tanto para mujeres como para hombres, en las mismas condiciones.
12. La negociación colectiva, por su proximidad a las necesidades de las organizaciones y las personas que las integran, debe constituirse como un potente recurso para facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en consonancia con la mejora de la competitividad de aquellas. **La negociación colectiva, como proceso de adaptación interno, es preferente a los externos, por lo que los convenios deberían disponer de flexibilidad interna suficiente para poder alinear las necesidades de las personas y de la organización**, siempre respetando las previsiones legales y con las debidas garantías para ambas.



13. En este escenario se debe de potenciar y dotar de **impulso la formación y sensibilización en esta materia a todas aquellas personas que participan de manera activa en las relaciones laborales**. Los cambios normativos, institucionales y de actuación que se están sucediendo en los últimos años requieren de un reciclaje continuo, en constante actualización.
14. Otro aspecto crítico en el modelo de cultura organizacional orientado a la conciliación e igualdad de oportunidades es el **establecimiento de canales de comunicación, escucha activa y participación**. La escucha a los empleados/as por parte de la organización, y la participación de aquellos en el desarrollo del modelo, la adopción de medidas y la definición de criterios de implementación de medidas de conciliación, aseguran la adecuada orientación de las medidas a adoptar, la convivencia y la cohesión de grupo y de los equipos de trabajo.
15. Potenciar el **desarrollo de modelos de gestión** que faciliten la consecución de los objetivos de conciliación, corresponsabilidad, racionalización de horarios, compromiso de las personas, competitividad, sostenibilidad y mejora de resultados económicos.

El sistema de gestión deberá establecer requisitos orientados a valorar el rendimiento por objetivos, eliminando así la cultura del presentismo. Asimismo serán centrales aquellos otros requisitos orientados a conseguir el bienestar y satisfacción de las personas en el puesto de trabajo. Y todo bajo la filosofía de la mejora continua.

16. La formación, reciclaje y actualización dirigida a la dirección y a los mandos intermedios, en habilidades e innovadoras estrategias de gestión de las personas, es otro pilar en la consecución de modernas organizaciones.
17. En todo ello las tecnologías de la información y la comunicación son un potente aliado para la gestión del modelo.
18. Hacer visible, a través de un proceso de certificación y un distintivo que facilite el reconocimiento público, a aquellas organizaciones comprometidas con la racionalización de horarios, las personas y la sostenibilidad de la organización. El establecimiento de criterios



objetivos sencillos y precisos, requisitos cercanos a la realidad social y cultural de España, facilitará su implantación y mejora continua.

19. Además del reconocimiento social que la anterior medida promueve, el incorporar este criterio como elemento diferenciador a tener en cuenta en la contratación pública, serviría de motivación y acelerador para promover esta cultura en la organización.
20. En lo que respecta a los planes de igualdad sería beneficioso desarrollar medidas que fomenten la redacción y puesta en marcha de éstos, de forma voluntaria, tanto a nivel público, como privado, así como la inclusión de la igualdad en la responsabilidad social empresarial.
21. En cuanto a la convocatoria de ayudas a la pequeña y mediana empresa para la elaboración e implantación de planes de igualdad, es preciso que se haga una mayor difusión de las mismas, y un mayor apoyo desde la Administración.
22. Promover entre el empresariado la idea de que las medidas de conciliación no están únicamente dirigidas a las mujeres, sensibilizando a los hombres en su uso.
23. Exigencia de mayor responsabilidad y compromiso por parte de las Administraciones en materia de conciliación: Cumplimiento de las medidas aprobadas, seguimiento y evaluación de los planes puestos en marcha, escasos recursos y eficacia de la inspección en las empresas, etc.
24. En no pocas ocasiones los planes de igualdad son desarrollados por personas no cualificadas en la materia, cuyo objetivo es el estricto cumplimiento de la ley y no tanto el de promover mejores y reales condiciones de igualdad y conciliación. La formación a profesionales de la igualdad y la vigilancia de dichos planes son medidas que minimizarían estas malas prácticas.
25. Igualdad retributiva. La empresa debe garantizar una política retributiva justa y evitar la existencia de brecha salarial de género.
26. Flexibilidad y racionalización de horarios laborales es una de las formas más efectivas de mejorar la conciliación y la corresponsabilidad.



Las organizaciones deberán buscar las máximas cotas de flexibilidad en todos los sentidos:

- Horaria: La persona establece sus propios ritmos de trabajo
- Jerárquica: Estructuras más horizontales, intercambio de roles y participación en proyectos comunes.
- Espacios. Amplias zonas comunes, espacios de trabajo informal y creativo.
- Retributiva, que permita adaptar la retribución a la realidad de la persona.

27. Es interesante la idea de los que opinan que este modelo de organización flexible habría que llevarlo hasta el punto de que la flexibilidad no sea una obligación, sino una opción.

28. Incentivar la participación de los padres trabajadores en el ejercicio de sus derechos paternales a través de acciones positivas para fomentar su corresponsabilidad.

29. Promover medidas de conciliación no solo para las mujeres, también para los hombres, pues de este modo no se logrará la corresponsabilidad, y la igualdad de oportunidades. Es más aun, eliminar aquellas medidas de conciliación que, lejos de promover la igualdad y la corresponsabilidad en las organizaciones, perpetúa el trato injusto hacia las mujeres, y los hombres.

En este sentido los permisos por maternidad y paternidad son un buen ejemplo, debiendo orientarse a que los permisos por paternidad se igualen en duración a los de maternidad, sean pagados y no transferibles.

Del mismo modo las largas excedencias o reducciones de jornadas suponen perjuicios a corto y largo plazo, tanto de índole económica como de posibilidades de desarrollo profesional y que afectan especialmente a las mujeres.

30. Equiparación de los contratos a tiempo parcial a los de jornada completa.

Estos contratos, a los que se acogen con mayor frecuencia las mujeres con el objeto de hacer compatible el rol familiar y el laboral, están concentrados en sectores menos cualificados y, en consecuencia, peor



remunerados, lo cual aumenta la brecha salarial; también está vinculado a menos oportunidades de formación, a un menor desarrollo personal y a menos protección social. Por todo ello, es innegable que esta forma contractual agranda las diferencias en términos de igualdad entre hombres y mujeres.

31. El teletrabajo debe ser regulado. Esta es una medida muy potente de flexibilidad laboral, si bien puede convertirse en un bombón envenenado haciendo que la jornada se extienda en tiempos y espacios insospechados y además con recursos e infraestructuras puestas a disposición por el trabajador/a y no por la organización.

### 13.3. Propuestas para el ámbito rural

32. Promover la creación de recursos de prestación de servicios a la población y atención a la infancia, personas mayores o en situación de dependencia.
33. Apoyar la implantación de planes de conciliación y corresponsabilidad en las entidades locales.
34. Facilitar el desarrollo de actuaciones de crianza saludable, educación familiar y parentalidad positiva en el medio rural, apoyados en recursos propios y en colaboración con entidades sociales.
35. Apoyos para la realización de servicios de apoyo socioeducativo a la primera infancia dirigidos a facilitar la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.
36. Desarrollar campañas de sensibilización destinadas a facilitar y promover la conciliación dirigida fundamentalmente al público infantil y adolescente a través de los centros educativos.
37. Difundir a través de jornadas y charlas dirigidas a hombres y mujeres la Ley de titularidad compartida.
38. Asimismo, demandar a las distintas Administraciones el firme compromiso de desarrollo y aplicación de las distintas Políticas de Igualdad y de Titularidad Compartida, así como de otras referidas a la mejora de los



servicios en el Medio Rural, en especial en sanidad, en educación y en igualdad.

39. Hacer una mayor incidencia en fomentar la participación de las mujeres con actividad profesional agraria en los ámbitos sindical, cooperativo y de representación profesional y social.

### 13.4. Propuestas para las familias y el ámbito educativo

40. Los gobiernos y las Administraciones Públicas, asumiendo la responsabilidad en esta materia, de manera inequívoca y decisiva, deben de promover una educación para todos los niños y adolescentes, caracterizada por la formación en valores, la atención a la diversidad, el avance en la igualdad de oportunidades, la interculturalidad, el respeto a las minorías, la promoción de la equidad y la compensación de desigualdades, favoreciendo, mediante un atención continuada, el desarrollo de las potencialidades de la infancia desde los primeros años de vida.
41. Formar y sensibilizar al profesorado de modo que se consoliden los valores de la igualdad, la corresponsabilidad y la conciliación.
42. Apoyo a las universidades con planes de igualdad que visibilicen a las mujeres.
43. Promover, por parte de la Administración Pública, el desarrollo de actuaciones de crianza saludable, educación familiar y parentalidad positiva, en colaboración con entidades sociales.

### 13.5. Propuestas para el ámbito de los medios de comunicación

44. Para la adopción de nuevos valores y modelos es preciso apoyarse en los *mass media*, en especial los tecnológicos. Las redes sociales son las herramientas más potentes para difundir estos nuevos modelos de hombres, mujeres, padres, madres, organizaciones, etc.



45. Profundizar en el trabajo directo y la colaboración con personal técnico especializado en medios de comunicación para sensibilizar en igualdad.
46. Promover el uso inclusivo del lenguaje en el que tanto mujeres como hombres se encuentren representados, poniendo especial interés en las comunicaciones de las instituciones públicas, así como en los impresos administrativos que se facilitan a la ciudadanía o que se publican regularmente.
47. Potenciar acuerdos con medios de comunicación para la realización de campañas de sensibilización en igualdad.
48. Impulsar el análisis y vigilancia de la publicidad a través de entidades independientes.
49. Conseguir una regulación más exigente del papel que se proyecta de las mujeres en los diferentes medios de comunicación.
50. Con el objeto de derribar viejos estereotipos es preciso visibilizar el papel de las mujeres en la sociedad y en las organizaciones, así como el papel de los hombres en el ámbito familiar.

## 13.6. Propuestas desde el Parlamento Europeo

Como referíamos arriba, la más reciente iniciativa que, sobre conciliación de la vida privada y profesional, promoverá la Comisión Europea verá la luz a finales del presente 2016. Con este motivo se ha publicado la **Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de septiembre de 2016, sobre la creación de unas condiciones en el mercado laboral favorables para la conciliación de vida privada y vida profesional (2016/2017(INI))**.

En dicho informe el Parlamento Europeo realiza una serie de indicaciones sobre puntos que le gustaría que incluyera dicha iniciativa del la Comisión Europea.

El documento puede descargarse en el siguiente enlace:  
<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+TA+P8-TA-2016-0338+0+DOC+PDF+V0//ES>.

Entre las peticiones más destacadas se exponen las siguientes:



1. Una nueva propuesta para revisar la directiva sobre maternidad que se retiró el año pasado.
2. Un informe sobre la aplicación de la baja parental (*parental leave*) que en España no está remunerada y no la coge casi nadie.
3. Una directiva sobre el permiso de paternidad, con un mínimo de dos semanas de permiso obligatorio pagado íntegramente.
4. Una directiva sobre los permisos para los cuidadores, que complemente la prestación de asistencia profesional, permita a los trabajadores cuidar de las personas dependientes y ofrezca a los cuidadores una remuneración adecuada y protección social; pide que haya una flexibilidad promovida por el empleado e incentivos suficientes para que los hombres soliciten permisos para cuidadores.
5. Pide a los Estados miembros que introduzcan «créditos por cuidados», a través de legislación en materia laboral y de seguridad social, para ambos sexos en forma de periodos equivalentes durante los que se puedan acumular derechos de pensión, a fin de proteger a quienes hayan dejado temporalmente el mercado laboral para dispensar de manera informal cuidados no remunerados a personas dependientes o miembros de la familia y que reconozcan el valor que representa el trabajo de estos cuidadores para la sociedad en su conjunto. Anima a los Estados miembros a intercambiar buenas prácticas en este ámbito. Es algo que ya existe en Alemania, Francia, Finlandia etc.
6. Considera, por tanto, que debería permitirse a los trabajadores solicitar modalidades de trabajo flexibles para poder adaptarlas a sus circunstancias específicas a lo largo de todo el ciclo de vida. Considera que esta flexibilidad dirigida al empleado puede promover tasas de empleo más elevadas entre las mujeres. Subraya que los trabajadores y los empresarios tienen la responsabilidad compartida de diseñar y acordar las modalidades más apropiadas. Pide a la Comisión que describa la situación en los Estados miembros de un “derecho a solicitar modalidades de trabajo flexibles”.



## 14. Metodología

---

Para la realización del trabajo se ha empleado una metodología cualitativa, utilizando como técnica de análisis e intervención la entrevista en profundidad y el focus group.

Por el carácter transversal de la materia a tratar se ha acudido a trabajar con los principales actores en materia de conciliación:

- La empresa.
- La Administración Pública (estado, autonómica y local).
- Las organizaciones empresariales.
- Las organizaciones sindicales.
- Sociedad civil.
- Mujeres activas en el mercado de trabajo.

El objetivo ha sido triple:

- a) Informar, sensibilizar y crear conciencia acerca de la necesidad de conciliar la vida laboral y personal.
- b) Profundizar en el conocimiento y la opinión que sobre la materia tienen los diferentes agentes involucrados: Administración Pública, sindicatos, empresas, otras organizaciones civiles y educativas y a los propios interesados, las personas, en particular mujeres.
- c) Analizar y reflexionar sobre la situación actual de la conciliación con el objeto de hacer propuestas para alcanzar mayores cotas de conciliación.

El proceso para la realización del proyecto ha contemplado las siguientes 4 fases:

### Fase 1: Diseño

Se han diseñado cuatro tipos de entrevistas y, por lo tanto, cuestionarios, uno para cada tipo de entidad/persona entrevistada.

- Entidades.
- Administración pública.



- Empresas.
- Mujeres activas en el mercado de trabajo.

Los diferentes cuestionarios se estructuraban en 4 apartados principales:

- Datos de identificación de la entidad y la persona entrevistada.
- El concepto de conciliación.
- El papel de la entidad en materia de conciliación: compromiso, logros, dificultades, propuestas.
- Otras consideraciones diversas sobre conciliación: retos, opiniones, etc.
- En el caso de las entrevistas realizadas a las mujeres activas en el mercado laboral, la entrevista ha sido orientada a conocer las necesidades de conciliación, los problemas que ha generado su doble rol como trabajadora y madre, así como las decisiones y soluciones adoptadas.

Por otra parte, se ha utilizado el focus group como metodología grupal, participativa y estructurada, con el objeto de que los diferentes actores en materia de conciliación expresen públicamente y asertivamente su visión actual del estado de la conciliación y sus necesidades particulares de forma que, su exposición ante el resto de actores y beneficiarios, permita desarrollar análisis y formular propuestas encaminadas a alcanzar mayores cotas de conciliación.

En el caso que nos ocupaba, dada la diversidad de intervinientes, los análisis y puntos de vista de éstos sobre el asunto a tratar fueron en algunos casos relativamente divergentes. Con ello se intentaba propiciar la exposición y debate sobre los diferentes modos de concebir el problema y, por lo tanto, el de las posibles soluciones.

El focus group reunió, en cada una de las comunidades autónomas (Madrid y Castilla y León), en su mayor parte, a las personas entrevistadas individualmente, todas ellas representantes de los que hemos considerado significativos actores en materia de conciliación de la vida laboral y personal.

## **Fase 2: Trabajo de Campo**

El trabajo de campo, para las entrevistas en profundidad, ha transcurrido entre el 1 de febrero y el 25 de octubre de 2016.



A la hora de determinar la entidad a participar, se ha acudido a los siguientes criterios:

- Para las organizaciones empresariales y sindicales, que fueran representativas en general o, en particular, en el ámbito rural o en el de la administración pública.
- Para las organizaciones se optó por las micro o medianas (con menos de 10 empleados/as y entre 10 y 50 personas), no obligadas a implantar un plan de igualdad, pero que por evidencias tuvieran una especial sensibilidad acerca de su política de gestión de las personas, orientada a satisfacer las necesidades de estas.
- En cuanto a la sociedad civil, se han tomado como referencia entidades o personas cuya misión fuera la de promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Por último, si bien inicialmente se optó por entrevistar a mujeres desempleadas, se decidió acudir a cualquiera otra condición, siempre que fuera activa en el mercado de trabajo.

En lo que respecta a las mujeres que han colaborado con el proyecto han sido 8, repartidas por partes iguales en la Comunidad de Madrid y en la Comunidad de Castilla y León. No se facilita su identificación en este documento por expreso deseo de las interesadas.

Las reuniones grupales, focus group, se han desarrollado el 12 de mayo en Madrid y el 25 de octubre en Valladolid.

En el apartado de “Agradecimientos” aparecen las personas que, con sus cargos y entidad de procedencia, han participado en las entrevistas en profundidad (EP) y en el focus group (FG).

Por último, para informar, sensibilizar y crear conciencia sobre la necesidad de conciliar se han utilizado diferentes recursos:

- Jornadas de sensibilización.
- Página web de ARHOE.
- Notas de prensa.
- Twitter.



### Fase 3: Redacción del Informe

La información se ha estructurado tal como aparece en el índice del presente documento.

## 15. Agradecimientos

---

Nuestro agradecimiento a las personas y entidades que han colaborado en el presente trabajo:

- **D.<sup>a</sup> Milagros Alario Trigueros.** Promotora Cátedra de Estudios de Género Universidad de Valladolid. (EP y FG)
- **D.<sup>a</sup> Teresa Albertos Encinas.** CIO - Directora de tecnología, calidad y asuntos generales de la Cámara de Comercio e Industria de Valladolid. (EP)
- **D.<sup>a</sup> Conchi Alonso.** Agente Igualdad de CECALE - Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León. (FG)
- **D.<sup>a</sup> Sara Baeza Martínez.** Directora de comunicación corporativa de SegurCaixa-Adeslas. (FG)
- **D. Félix Barajas Villaluenga.** Subdirector General de las Familias - Dirección General de Servicios para la Familia y la Infancia del M<sup>o</sup> de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (EP)
- **D.<sup>a</sup> Ana María Benito Zúñiga.** Presidenta de la Federación de Asociaciones de Mujeres Rurales CERES Castilla y León. (EP)
- **D.<sup>a</sup> Esperanza Cebreiro Martínez-Val.** Departamento de Asuntos Laborales de CEIM - Confederación Empresarial Independiente de Madrid. (FG)



- **D.ª Amelia Correa Ramos.** Responsable de Calidad de GRI. (EP)
- **D. Raúl Fernández Sobrino.** Director técnico del Grupo Evento. (EP y FG)
- **D. Rafael Fuertes.** Director General de la Fundación MásFamilia. (FG)
- **D.ª Esther García del Campo.** Técnica de Igualdad de UGT Castilla y León - Valladolid. (FG)
- **D.ª Sara García de la Heras.** Secretaria Confederal de Acción Sindical e Igualdad de USO - Unión Sindical Obrera. (EP y FG)
- **D.ª Aránzazu de las Heras García.** Directora General de CEF-UDIMA. (FG)
- **D. Jordi García Viña.** Responsable del Área de Relaciones Laborales de CEOE - Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (EP)
- **D.ª Nuria González Escudero.** Secretaria para la Igualdad y Juventud de UGT Castilla y León. (EP)
- **D.ª Belén González Martín.** Técnica Área Igualdad de CECAL - Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León. (EP)
- **D.ª Rocío A. López Muñoz.** Directora del Área de Educación, Infancia e Igualdad de la Concejalía de Educación, Infancia e Igualdad del Ayuntamiento de Valladolid. (FG)
- **D.ª Usúe Madinaveitia.** Fundadora del movimiento #mamiconcilia. (EP y FG)
- **D.ª Silvia Magdaleno.** Responsable de RR.HH. de Ambuibérica. (EP y FG)
- **D.ª Ana Rosa Marín Blesa.** Subdirectora General de Promoción de la Igualdad, Dirección Gral. de la Mujer, Consejería de Políticas Sociales y Familia de la Comunidad de Madrid. (EP y FG)



- **D. César Martín Izquierdo.** Director de Satisfacción y Compromiso de Reale Seguros. (FG)
- **D.ª Rosa Eva Martínez Gómez.** Secretaria Regional de Mujer y Políticas de Igualdad de CC.OO. Unión Sindical de Castilla y León. (EP)
- **D.ª Soraya Mayo Alonso.** Presidenta de ATA - Asociación de Trabajadores Autónomos de Castilla y León y Secretaria General de la Federación Nacional de ATA. (EP)
- **D. Luís Méndez López.** Director de Asuntos Laborales de CEIM - Confederación Empresarial Independiente de Madrid. (EP)
- **D.ª Sandra Miso Guajardo.** Responsable Área de Igualdad de CEOE-CEPYME - Confederación de Española de Organizaciones Empresariales. (FG)
- **D. Héctor Ignacio Morales de los Ríos.** Consejero de DíscaDIS Comunicación. (EP)
- **D.ª Marian Mur Nuño.** Secretaría Nacional de Igualdad y Responsabilidad Social de CSI-F - Central Sindical Independiente y de Funcionarios. (EP y FG)
- **D.ª Pepa Naveros Gómez.** Coordinadora Dpto Servicios y Dtra. Expansión del Grupo 17 Prevención de Riesgos Laborales. (EP)
- **D. Javier Paniagua Gutiérrez.** Director-Gerente de la Asociación Colectivo para el Desarrollo Rural de Tierra de Campos. (EP)
- **D.ª María Pazos Morán.** Coportavoz de PPiINA - Plataforma por Permisos Iguales e Intransferibles de Nacimiento y Adopción. (EP)
- **D.ª Elena Pinilla.** Agente de igualdad de CC.OO. Unión Sindical de Castilla y León. (FG)
- **D.ª Manuela Ramos Fraile.** Responsable del Área de la Mujer de COAG Castilla y León - Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos de Castilla y León. (EP Y FG)



- **D.<sup>a</sup> Ana María Rodrigo García.** Concejala de Bienestar Social, Sanidad e Igualdad del Ayuntamiento de Móstoles. (EP)
- **D.<sup>a</sup> María Victoria Soto Olmedo.** Concejala Delegada General de Educación, Infancia e Igualdad del Ayuntamiento de Valladolid. (FG)
- **D.<sup>a</sup> María Victoria Verdaguer López.** Directora de Relaciones Institucionales y RR.HH. del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. (EP Y FG)
- **D.<sup>a</sup> Ramona Vicente.** Directora Dpto. Instrumentos de Desarrollo del Instituto de Liderazgo. (EP)

Asimismo expresar nuestro agradecimiento a las personas que han participado en el XI Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, promovido por ARHOE. Sus experiencias, conocimientos y opiniones han enriquecido el presente trabajo:

- **D.<sup>a</sup> Laura Baena.** Fundadora del Club de Malasmadres. Cofundadora de la Asociación Yo No Renuncio.
- **D. Javier Cantera.** Presidente del Grupo BLC.
- **D. Francisco Carrasco.** Director de RR. HH. y Organización de la Dirección Territorial de Madrid de CaixaBank.
- **D.<sup>a</sup> Nuria Chinchilla.** Directora del Centro Internacional Familia y Trabajo, y de la Cátedra Mujer y Liderazgo de IESE.
- **D. Javier de Domingo.** Psicólogo. Fundador del movimiento #siloshombreshablasen.
- **D.<sup>a</sup> Maite Egoscozabal.** Socióloga del Club de Malasmadres. Cofundadora de la Asociación Yo No Renuncio.
- **D. Antonio García Casquero.** Subdirector general adjunto de Relaciones Laborales y Sociales de Mapfre.
- **D.<sup>a</sup> Mónica García Ingelmo.** Manager de Beneficios y Administración HR. H&S Orange.



- **D. Ángel Largo.** Socio director de Mutare. Experto en organizaciones flexibles y productivas.
- **D. Juan Carlos López.** Director de Relaciones Laborales de IBM España.
- **D. César Martín.** Director de Satisfacción y Compromiso de Reale Seguros.
- **D. Luis Muiño.** Psicólogo psicoterapeuta. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- **D.<sup>a</sup> Marian Mur Nuño.** Secretaria Nacional de Igualdad y Responsabilidad Social de CSI-F.
- **D. Erick Pescador.** Sociólogo y sexólogo, especialista en masculinidades.
- **D.<sup>a</sup> Elisa Sánchez.** Psicóloga. Coordinadora del Grupo de Trabajo de Psicología y Salud Laboral del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- **D. Vicente Sánchez.** CEO de Wolters Kluwer España.
- **D.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Eugenia Sánchez Vidal.** Profesora titular de la Universidad Politécnica de Cartagena.
- **D. Carlos de la Torre.** Of Counsel, Área Laboral de Baker & McKenzie.