

Máster Universitario en Gestión de Personal y Práctica
Laboral

Facultad de Ciencias del Trabajo

Universidad de León

Curso 2015 / 2016

LA ORGANIZACIÓN FUNDAMENTADA EN
PERSONAS: EL PAPEL DE LA CONCILIACIÓN
LABORAL Y FAMILIAR EN LAS POLÍTICAS
DE MARKETING INTERNO

PEOPLE-BASED ORGANIZATIONS: THE ROLE OF LABOUR AND FAMILY
CONCILIATION IN INTERNAL MARKETING POLICIES

Realizado por la alumna Dña. Ana Belén Castro Alonso

Tutorizado por los Profesores Dr. D. José Luis Vázquez Burguete y Dra. Dña. María
Purificación García Miguélez

VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER

Los Profesores Dra. Dña. María Purificación García Miguélez y Dr. D. José Luis Vázquez Burguete, en su calidad de Tutores del Trabajo Fin de Máster titulado “La organización fundamentada en personas: el papel de la conciliación laboral y familiar en las políticas de marketing interno” realizado por Dña. Ana Belén Castro Alonso en el Máster Universitario en Gestión de Gestión de Personal y Práctica Laboral, informan favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmamos, para dar cumplimiento al art. 15.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a ____ de _____ de _____

VºBº

Fdo.: José Luis Vázquez Burguete

Fdo.: María Purificación García Miguélez

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
OBJETIVOS	5
METODOLOGÍA	6
 I. INTRODUCCIÓN	 7
 II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL MARKETING INTERNO	 10
2.1 Responsabilidad social interna como parte del Marketing interno.....	10
2.2 Prácticas responsables: El trabajo en equipo en organizaciones con procesos Democráticos.....	14
2.3Reestructuración organizativa.....	16
 III. LA CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR COMO PARTE DEL PRODUCTO DE MARKETING INTERNO	 18
3.1. Equilibrio y conciliación de la vida laboral y familiar	18
3.2. Normativa aplicable y tratamiento de la conciliación laboral y familiar en la negociación colectiva	23
3.3. Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo ...	25
3.4. Estrategias eficaces para la gestión de la conciliación de la vida laboral y familiar	31
 IV.CONCLUSIONES.....	 38
 FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	 39

RESUMEN

Cada día es más habitual, el desarrollo de servicios y herramientas dirigidas a los empleados dentro de las organizaciones.

En este sentido, parece evidente que el Marketing Interno busca satisfacer algunas necesidades personales en los empleados para que estos a su vez satisfagan al cliente externo.

Es por ello, que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal se fundamente en una corresponsabilidad social (Responsabilidad Social), en la que intervienen diferentes agentes sociales cada uno de ellos asumiendo y desempeñando un papel determinado y participando en el desarrollo de diferentes medidas y estrategias dirigidas a buscar la armonía entre los intereses y las necesidades de las personas, mujeres y hombres.

La puesta en práctica de políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en España, no son suficientes para resolver esos conflictos que ocasiona la falta de armonía entre la vida laboral y profesional, la superación de estos problemas no resulta tarea fácil, y para ello es necesario un cambio de actitudes tanto del empresario como del empleado, siendo prioritaria la colaboración entre ambos, y una comunicación eficiente a todos los niveles de la empresa que flexibilicen las estructuras jerárquicas y estas sean más democráticas de modo que surja un estilo de mando participativo.

Palabras clave: Conciliación, democracia, participación, comunicación, Responsabilidad Social y Marketing Interno.

ABSTRACT

Every day is more common, the development of services and tools aimed at employees within organizations.

In this sense, it seems obvious that the internal Marketing seeks to satisfy some needs of employees so that they in turn satisfy the external customer.

Therefore, that the reconciliation of work, family and personal is based on a social responsibility (CSR), in which different social agents involved each of them assuming and to play a certain role and participating in the development of different measures and strategies to find harmony between the interests and the needs of the people women and men.

The implementation of policies for reconciling work and family life in Spain, are not enough to resolve those conflicts caused by the lack of harmony between the life work and professional, the overcoming of these problems is not an easy task, and for this you need a change of attitudes both the employer and the employee, being priority collaboration between both , and an efficient communication at all levels of the company that made more flexible hierarchical structures and these are more democratic so that pop up a style of participatory control.

Key words: Reconciliation, democracy, participation, communication, Social responsibility and Internal Marketing.

OBJETIVOS

Este trabajo tiene como finalidad dar a conocer a los lectores las múltiples ventajas que supone ser socialmente responsable para ello se necesita de un buen marketing interno en el que se enmarca o se ha destacado la importancia de la conciliación laboral y familiar como parte de este marketing.

El objetivo no es otro que intentar explicar mediante este documento que la conciliación es esencial para garantizar la sostenibilidad del sistema social y económico, y más en estos tiempos de crisis y escasa natalidad que está viviendo España, ya que mucha gente en estos momentos sobre todo, no se atreve a conciliar por miedo a perder su puesto de trabajo, sin embargo en este trabajo se han enumerado ciertas ventajas que tendrían las empresas que concilien la vida laboral y familiar:

- Mejora de la satisfacción y la motivación.
- Mejora de la salud y el bienestar de los trabajadores.
- Fortalecimiento de los trabajadores y atracción y retención de trabajadores clave.
- Aumento de la satisfacción del cliente.
- Mejora de la imagen de la empresa, reputación y prestigio.
- Aumento de la eficiencia de los trabajadores.
- Reducción de costes para la empresa.

Resulta necesario que todo directivo no sólo de importantes y grandes empresas sino las pymes pusieran en marcha las estrategias expuestas en este trabajo, de este modo no sólo habríamos avanzado en el gran problema de la desigualdad de género sino que se viviría en una sociedad más justa y equitativa.

METODOLOGÍA

En cuanto a las consideraciones que se realizan en este trabajo, se ha buscado la forma más apropiada de realizar una documentación clara y entendible para todo lector, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Toda la información encontrada se basa en una investigación bien fundamentada y variada, en la que se han utilizado las siguientes fuentes:

- Libros específicos para cada materia sirviendo como guía de enlace unos y otros autores para los temas a tratar.
- Blogs de internet relacionados con las áreas de marketing , recursos humanos, responsabilidad social, igualdad de la mujer, conciliación laboral y familiar, en concordancia con el tema a tratar en este trabajo, en los que diferentes profesionales entendidos en las materias dan su opinión.
- Páginas web, como medio para dar dinamismo y actualidad a diversas partes del trabajo en los que se han encontrado ejemplos de empresas y proyectos reales relacionados con el tema, con el fin de mostrar el contenido real y tangible de éste.
- Revistas de actualidad, que han permitido concretar ciertas afirmaciones.
- Tesis doctorales, como apoyo a concretar ciertas dudas en la búsqueda de información ,permitiendo recabar en temas de gran utilidad.
- Aparte de toda la información recabada en los distintos medios, este trabajo es el fruto de las distintas clases impartidas en el máster de gestión de personal de los temas a tratar y que realmente tienen un nexo común como es la conciliación: Responsabilidad Social, Marketing Interno, Comunicación Interna, Nuevas tendencias de Recursos Humanos, Asimetrías de Género.

1. INTRODUCCIÓN

El contenido del presente Trabajo Fin de Máster encuentra su fundamento en la aplicación práctica de toda una serie de planteamientos y teorías, cada vez más extendidas entre empresas y otro tipo de entidades, y cuyo resultado es un cambio en su cultura organizativa, basada y a la vez orientada hacia las personas integrantes de las correspondientes plantillas.

En base a lo anterior, empresas y entidades en general deben replantearse los valores sociales y económicos que les caracterizan, a fin de aumentar la eficiencia de su desempeño, al tiempo que mejorando la calidad de vida de las personas que forman parte de la organización y, por extensión, aumentando el bienestar social. Esto supone asumir la necesidad de implementar un significativo cambio cultural y de prácticas de gestión, de manera que sea la propia estructura organizativa la que genere y promueva esfuerzos en pro de la armonización de los objetivos individuales y colectivos (Leonard y Stratus, 2000; Manville y Ober, 2003).

Las organizaciones deben ser consecuentes con sus pensamientos estratégicos y, en particular, con su misión, visión y valores (Navas y Guerras, 2002), basándose a la hora de su definición en las personas, principal seña de identidad corporativa en cualquier entidad y fundamento sobre el que se sustenta el plan estratégico organizativo. Ésta es precisamente una de las razones que llevan a tratar de profundizar a lo largo de las siguientes páginas en los motivos explicativos de aquellos comportamientos que facilitan el éxito y la satisfacción personal en las entidades, de tal manera que el sentido de pertenencia de las personas a las mismas se vea acrecentado por el reconocimiento de sus esfuerzos y logros. Tal propósito requiere, tal y como se verá, unas estructuras menos jerarquizadas, que permitan aspectos esenciales de la conciliación, como la flexibilidad horaria y una mayor autonomía en el desempeño de tareas, en paralelo a un flujo adecuado de informaciones a través de las diferentes vías de comunicación interna, y a la asunción por parte de cada cual del nivel de responsabilidad que les corresponde conforme a su posición en el organigrama interno de la entidad (Drucker, 2000).

En definitiva, el enfoque que se pretende incide una y otra vez en la importancia de las personas y de su participación activa en las empresas o entidades en las que prestan sus servicios, de cara a una mejor consecución de los respectivos objetivos corporativos. Para ello, el equilibrio entre vida familiar y laboral se revela como un elemento primordial, favorecido por la adecuada definición de acciones, requisitos y demás aspectos relacionados en los correspondientes planes de conciliación¹, cada vez más extendidos e implantados en el ámbito empresarial y, en particular, en las grandes corporaciones. A este respecto, teniendo en cuenta que no se trata sólo de implementar políticas que ayuden a solventar el potencial conflicto familiar-laboral –objetivo ambicioso de por sí–, sino avanzar un paso más, y contribuir al desarrollo de una nueva cultura organizacional en la que poder integrar valores tales como la motivación, el trabajo en equipo, el reconocimiento de los logros participativos, y el estímulo de la autonomía y la autogestión, todo ello gracias a unos fluidos y efectivos procesos de comunicación interna y a una adecuada definición de variables y estrategias de marketing interno. Sólo así se podrá conseguir el objetivo último de primacía de las personas y del objeto social sobre el capital.

La inclusión de dicho compendio de valores en las estrategias organizativas va más allá de las disposiciones y obligaciones legales de cada momento, surgiendo como iniciativas voluntarias para lograr no sólo los objetivos corporativos, sino también otros fines connaturales al deseo de las empresas de ser socialmente responsables², siendo muchas las ventajas reconocidas de la adopción de estos planteamientos. Entre ellas, en términos de (Fundación Carlos Abascal, 2016):

a) Acceso a mercados: al cumplirse estándares y certificaciones que se exigen por medio de otros actores externos, entre los que se encuentran los propios consumidores.

¹ Entendida ésta en el sentido de componer y ajustar las necesidades personales y laborales sin que una exceda a la otra, manteniéndolas proporcionalmente iguales o equilibradas. Tal equilibrio, con todo, no debe plantearse desde un punto de vista estático, sino dinámico y cambiante en función de las distintas etapas de desarrollo de la carrera profesional y laboral, así como de las distintas situaciones personales.

² Contemplándose aquí la responsabilidad social empresarial como contribución activa y voluntaria de la entidad al mejoramiento social, económico y ambiental, que se lleva a cabo generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, sus resultados, y su valor añadido.

Según la Organización Internacional del trabajo (OIT, 1919) la responsabilidad social de una empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores.

b) Lealtad con el cliente: pues, además de una mejor relación calidad-precio y certificaciones que ofrecen las máximas garantías, éste puede ver percibir como se satisfacen sus necesidades (mayor transparencia).

c) Mayor productividad: relacionada con una mayor captación y retención de talento en la empresa, gracias a las mejores condiciones laborales y un clima de trabajo adecuado, con los consecuentes beneficios para unos empleados cada vez más motivados.

d) Mayor credibilidad y mejora de la imagen de la empresa: puesto que la reputación de una entidad es mayor cuando sus valores están orientados por principios de responsabilidad social (respeto por la sociedad, el medio ambiente y las personas), al ser más fácil que éstos se encuentren en conexión con los de una amplia mayoría de individuos.

e) El mayor acceso a fuentes de financiación: ya que, aunque las acciones de responsabilidad social puedan ser percibidas en un primer momento como un gasto, en realidad deben ser consideradas como una inversión, al repercutir sus beneficios –ya sea de forma directa o indirecta– en la cuenta de resultados y el potencial de crecimiento futuro.

En relación con este último aspecto debe tenerse en cuenta, asimismo, que el desarrollo sostenible es una de las estrategias que pueden ser adoptadas por las empresas para poner de manifiesto su postura a favor de las causas y fines sociales, además de en pro de un aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales.

II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EL MARKETING INTERNO

2.1 Responsabilidad social interna como parte del Marketing interno

El Marketing Interno(MI) es una de las herramientas imprescindibles hoy en día, para dotar a las empresas de un conjunto de medidas orientadas a impulsar el avance de la responsabilidad social de la compañía(RSC) para diferenciarse de la competencia.

La RSC y el MI están estrechamente vinculados, ya que el MI utiliza el potencial de la RSC en el mercado externo que a su vez se traslada al mercado interno, debido a que las empresas que implementan prácticas responsables dentro de su organización la imagen corporativa de esta mejora con respecto al exterior y a sus empleados que son la base de los resultados económicos de la empresa, ya que tales prácticas responsables ayudarán a que los empleados de la organización se sientan mucho más partícipes de ésta, más motivados y por ende aumente el rendimiento de éstos y el sentido de pertenencia a la empresa.

Dicho esto, se debe comenzar por definir el concepto de “Marketing interno” y que sentido tiene en la realidad actual.

Partiendo de la definición actual el Marketing, es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para generar, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para consumidores, clientes, socios y la sociedad en su conjunto (American Marketing Association, 2007), el marketing interno debe tratarse de una actividad similar, pero obviamente dirigida hacia el interior de las propias organizaciones o empresas.

Atendiendo al enfoque del posible beneficio para la empresa y del personal que forma ésta, el marketing interno ha sido definido como un conjunto de métodos y técnicas que llevados a la práctica de forma correcta y ordenada permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores. Además, se considera que han de integrarse en un plan de acción en tres fases, permitiendo así a la

empresa disponer de forma permanente de un apartado de recursos humanos, que permitirá dinamizar y completar su propio desarrollo (Levionnois, 1992):

- 1 – Conocimiento y comprensión el mercado interno.
- 2 – Adecuación de éste a las exigencias del mercado externo.
- 3 – Organización del cambio y movilización de los hombres en busca del triunfo.

Algunos autores lo definen como un conjunto de técnicas recientes encaminadas a generar un desarrollo lógico de la estrategia social de la empresa, siempre teniendo en cuenta el entorno en el que opera, cuyo objetivo principal es potenciar la productividad de la empresa y como un factor muy importante para sacar a las empresas de las malas situaciones generadas por la conflictividad social, la desmotivación y la falta de integración del personal en los fines de la institución (Barranco Saiz, 2000).

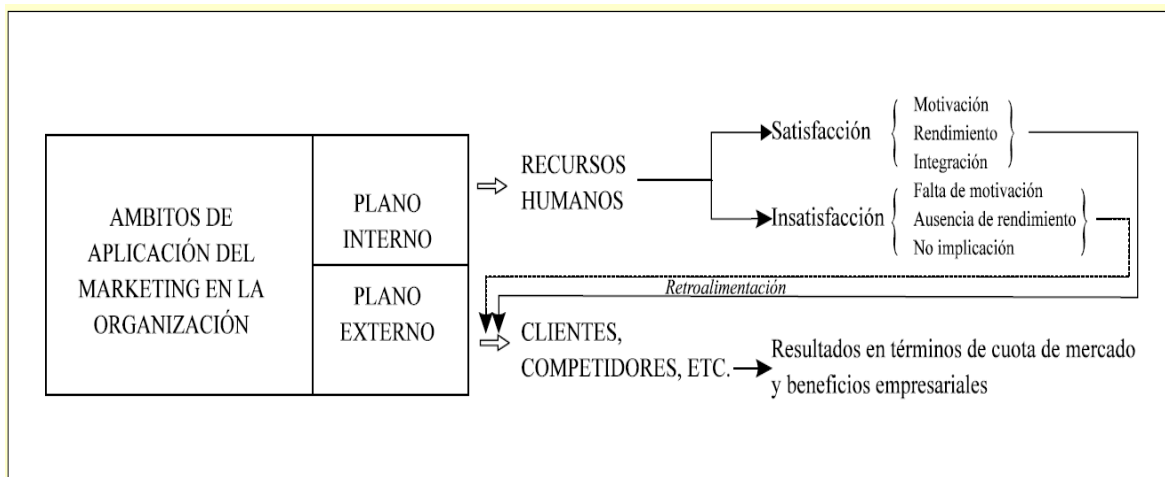
Otros autores entienden por marketing interno la aplicación de las técnicas e instrumentos correspondientes a la disciplina del marketing pero en el interior de las organizaciones, para conseguir la coordinación entre funciones, la satisfacción y la fidelización del capital humano, como condiciones necesarias para conseguir el éxito al emprender cualquier estrategia (Sánchez Hernández, 2008).

El Marketing interno orientado a la gestión de personal, contemplaría, en consecuencia, a los empleados como integrantes de un mercado al que hay que analizar, segmentar, y ofrecer un producto adecuado y atractivo, que trascienda y vaya más allá de un simple puesto de trabajo y un salario, colmando en lo posible sus deseos de realización personal, al tiempo que logrando unos mayores niveles de rendimiento e integración con la filosofía y los objetivos de la organización” (Vázquez y García 1999).

Partiendo de la base que nos ofrecen los distintos autores, el MI podría definirse sencillamente como un conjunto de técnicas que nos ayudarán a vender la empresa en sí

como un producto, que integra sus objetivos, estructuras y componentes, a unos compradores que serán los propios trabajadores, los cuales desarrollan su actividad en ella, llamados ``clientes internos'', y cuyo fin principal es conseguir aumentar la productividad de la empresa a través del incremento de la motivación de estos trabajadores-compradores.

Ilustración 1



Fuente: Vázquez, García y Martín(1997)

Desde este punto de vista se debe considerar que para las empresas lo más importante son las personas por eso es necesario trabajar por y para ellas tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo de la empresa, ya que los resultados de ésta son fruto del buen ambiente que se respira en ella.

Hoy en día la teoría Capital Humano(término usado en ciertas teorías económicas)ha ido evolucionando, los economistas neoclásicos consideraban el trabajo como una mercancía, lejos de considerar a las personas como tal, y olvidarse de lo más importante que son las relaciones sociales, por eso, el término Capital Humano cada vez está más en desuso, siendo su mejor denominación Talento Humano, ya que este concepto extiende su dominio al comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado.

Todo este compendio de definiciones y puesta en práctica por muchas empresas llevan consigo que las entidades cada vez estén más convencidas de que una mejora del

entorno social a través de sus propias actuaciones ha de redundar en una mejor consecución de sus objetivos, aspectos tales como: la colaboración con causas de interés social, unas relaciones con proveedores y distribuidores que garanticen unas condiciones adecuadas de trabajo, el comercio justo, la conciencia medioambiental y de desarrollo sostenible trasladada a los productos ofrecidos y a los procesos desarrollados, la integración laboral de discapacitados y otros colectivos de difícil inserción, la conciliación laboral y familiar, la seguridad en el trabajo y otros muchos, son principios, iniciativas y directrices que inspiran la RSC, ya que “La realidad socioeconómica que ha dado la bienvenida al nuevo milenio ha generado un planteamiento diferente en la relación entre la empresa y la sociedad. Su objetivo es armonizar su fin económico con aspectos sociales y medioambientales con el fin de evitar las desigualdades que la globalización está generando.” (Fernández, R 2010) .

Es por ello, que el MI de una empresa, juega un papel importante a la hora de que las empresas sean socialmente responsables³ ya que a la hora de valorar la responsabilidad en la gestión, las organizaciones habrán de optar, libre y voluntariamente por alguna fórmula autorreguladora, ya sea basada en códigos éticos o de conducta auto diseñada.

Las organizaciones socialmente responsables tratan de adherirse a las directrices de los estándares internacionales, en tanto que:

- Se fundamenta sobre los principios de solidaridad y en el compromiso de las personas en un proceso de ciudadanía activa e implicación en la comunidad.
- Genera empleo de calidad y una mejor calidad de vida, y propone un marco adaptado a las nuevas formas de trabajo y empresa.
- Desempeña un papel importante en el desarrollo local y la cohesión social.
- Es un factor de democracia y de cohesión social.
- Contribuye a la estabilidad y al pluralismo de los mercados económicos.(Benito Osorio, D 2007)

En definitiva, existe una opinión cada vez más generalizada de que la adopción de valores y prácticas democráticas en las organizaciones se ha convertido en política y moralmente

³ Una forma muy sencilla para definir la empresa socialmente responsable , lo podemos encontrar en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=6uPez79NH3M>

inevitable para poder conseguir la integración de la vida laboral y familiar (Kerr,2004), por lo que, La forma de democracia organizativa más común es la asociada ya que incrementa la participación generalizada de los empleados/as en la toma de decisiones y en la gestión, y en consecuencia derivan en múltiples ventajas para la organización(Harrison y Freeman, 2004)

2.2 Prácticas responsables: El trabajo en equipo en organizaciones con procesos democráticos.

Cómo ya se señalaba anteriormente, la participación de los empleados/as en la toma de decisiones y gestión de una organización, conlleva empresas menos burocratizadas, dando lugar a numerosas ventajas dentro de las organizaciones:

- Fomenta el compromiso de los empleados/as con la empresa.
- Los empleados/as se sienten más comprometidos con las decisiones tomadas por lo que facilita la implantación de éstas.
- Las personas se sienten más responsables de los resultados obtenidos dentro de la organización.
- Tiende a propiciar un clima más participativo entre los empleados de la organización, lo que ayudará a cambiar cualquier comportamiento erróneo.
- Propicia un mayor nivel de discrecionalidad entre empleados y directivos, lo que conlleva desarrollar habilidades de forma más completa, siendo así más valiosos para la organización.
- Desde una perspectiva moral es la mejor manera de hacer las cosas.

Para poder llevar a cabo esta estrategia es necesario un cambio en la organización de trabajo fundamental en la evolución de ésta, basado en “equipos multidisciplinares auto gestionados”, donde se reduce o elimina el nivel supervisor o mando medio(Clenad,1996,Drucker, 2000), logrando que los equipos sean responsables en un proceso de trabajo o en una parte importante de éste, entregando un producto o servicio a un cliente interno o externo, en donde ellos no únicamente realizan el trabajo con calidad sino que también son responsables de administrarse ellos mismos(Wheelenad,1999).

Esta responsabilidad está íntimamente ligada a una mayor flexibilidad a la hora de desempeñar el trabajo. Estos equipos multidisciplinares auto gestionados posibilitan atender las necesidades del hogar cuando se requiera sin afectar el rendimiento laboral. Este método de trabajo permite una coordinación entre trabajo y familia. Por lo tanto, el cambio histórico debe ser un cambio cultural, dónde todas las personas deben de sentirse integradas y partícipes del éxito, del intercambio del conocimiento, de la comunicación a todos los niveles, del acceso a la información, de la toma de decisiones con el equipo, de la satisfacción de satisfacer, de sorprender y de añadir valor a los clientes(Cleland,1996).

Como conclusión a este apartado, lo que se requiere, es la creación de un modelo de gestión horizontal(Drucker, 2000) que motive la creatividad y la mejora continua(Garvin, 2000), que el colectivo asuma una cultura sin jefes, con un objetivo primordial: el cliente, donde cada uno es dueño de su propio trabajo pero en equipo ya que el éxito global satisfará a todos, así como atraerá más clientes y proveedores.

2.3 Restructuración organizativa

Las tendencias organizativas que acompañan la creación del modelo de producción flexible, propio de la sociedad del conocimiento, con el surgimiento de "la organización que aprende"(Gravin, 2000) y dentro del marco que establece la globalización económica, rompe con el modelo tradicional de la división del trabajo.

Estas nuevas tendencias organizativas poseen un sistema de comunicación eficiente que facilita los flujos de conocimiento en todas direcciones, favorece el equilibrio entre las capacidades físicas y mentales de las personas en los grupos de trabajo, teniendo en cuenta las características individuales de las personas, y potencia el aprendizaje de nuevos procedimientos de trabajo y la introducción de mejoras, creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores a través de la formación, la motivación y la autonomía(Gravin, 2000) por lo que, el objetivo organizativo a conseguir, es el establecimiento de un diálogo democrático, que permita incrementar la cooperación a todos los niveles de la empresa, y flexibilizar las estructuras jerárquicas, de modo que surja un estilo de mando participativo y/o democrático en el que se valore tanto la tarea como el individuo. Por lo tanto, los pilares básicos en los que debe sustentarse esta nueva organización son:(De las Heras, 2005)

Liderazgo: Se requiere que este sea compartido

Organigramas horizontales: Organizaciones fundamentadas en procesos a través de equipos multidisciplinares y auto gestionados.

Delegación de responsabilidades: El trabajo tiene que estar repartido entre todos los componentes de la organización, una buena distribución de las tareas y delegación lleva consigo una mejora en la producción.

Formación continua: El principal activo de la empresa son las personas por lo que es preciso invertir en ellas, motivarlas y gestionar el conocimiento, siendo imprescindible que las personas de la organización tengan la capacidad de aprender rápido y así poder adaptarse pronto a los cambios.

Adecuación de puestos de trabajo: Aprovechar el punto fuerte de las personas en el puesto de trabajo adecuado para cada una, para ello se necesita conocer a las personas que integran la organización y ser consciente como líder de sus limitaciones.

Reconocimiento del trabajo: Mediante una justa remuneración y agradecimiento a la persona.

Comunicación: Elemento necesario para dar a conocer las políticas de conciliación, su utilización, ventajas, el compromiso, incluso desde un punto de vista externo, que la sociedad sea consciente del compromiso de las Administraciones y/o empresas en dichos aspectos. La comunicación deberá ser: tanto interna como externa, nota de prensa y comunicados, participación en foros, menciones, posible certificación a otros sistemas. Además los trabajadores deberán conocer los planes de la organización: estado económico y financiero, incidencias laborales tales como fusiones, absorciones u otros cambios en la organización.

Salud laboral: Poner en práctica conceptos como la prevención de riesgos, ergonomía, seguridad, higiene y salud laboral.

Gestión adecuada a los cambios: Comunicar adecuadamente el cambio explicando por qué se hace y los sacrificios que conlleva.

Ética en el trabajo: Es un factor competitivo, los directores son responsables de la toma de decisiones éticas en las organizaciones y de propagar esa actitud a sus trabajadores ya que es el mercado el que exige tal comportamiento.

Programa de conciliación de la vida laboral y familiar: Cada vez existe más demandas planteadas por los trabajadores para poder compatibilizar su vida laboral y familiar por lo que la empresa debe dar respuesta a esta necesidad.

En definitiva, cabe destacar, que la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo(Hutchinson y Brewster,1995), es la única forma de éxito viable en la conciliación laboral y familiar ya que como se verá a continuación responder al reto de la conciliación no es tarea fácil, sobre todo cuando se trata de pequeñas y medianas empresas.

III. LA CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR COMO PARTE DEL PRODUCTO DE MARKETING INTERNO

3.1. Equilibrio y conciliación de la vida laboral y familiar

Con la masiva y rápida incorporación de la mujer al mercado laboral, así como con la aparición de nuevas formas estructurales de familia, provocando una diversificación en los tipos de familia de nuestro país (padres y madres solteras, ambos cónyuges trabajando, etc...), ha originado un aumento de las personas que tienen la necesidad de compaginar las responsabilidades laborales y familiares.

Estos rápidos y grandes cambios “han comportado la necesidad de reorganizar la estructura de las relaciones trabajo-familia” (Moccia, 2011). Las medidas de conciliación tienen por objeto o finalidad construir una sociedad donde las personas se puedan desarrollar en todos los ámbitos vitales, es decir, en el ámbito personal, familiar y laboral (IPFE, 2015).

Desde los últimos años ha surgido una importante polémica en relación a la gestión del tiempo trabajo-familia y la conciliación de la vida familiar y laboral. Actualmente, lograr el equilibrio entre la vida laboral y la privada se sigue presentando como un conflicto para los trabajadores, en especial para las mujeres y, sigue siendo un reto a cumplir por los gobiernos y empresarios de nuestro país.

La colisión surge cuando las obligaciones o roles familiares interfieren con las obligaciones o roles laborales y estos son, entre sí, incompatibles. En definitiva, “el origen de estos conflictos está, en muchas ocasiones, en el uso y distribución del tiempo” (López, 2016). Por consiguiente, parece interesante que, desde la dirección de organizaciones, se analice y gestione adecuadamente este conflicto (Biedma y Medina, 2016).

Para tratar de solventar estos conflictos surgidos en el seno de las relaciones laborales, es imprescindible que las empresas tomen conciencia de la importancia que tiene para los trabajadores conciliar su vida laboral y familiar de forma real y efectiva e

implanten políticas o estrategias de gestión del tiempo en el trabajo y en la familia. Sin embargo, la realidad en las empresas españolas es otra, ya que “la efectiva adopción y extensión de este tipo de medidas es muy baja y en la mayoría de los casos las empresas se limitan al cumplimiento de la legislación vigente” (Pasamar y Valle, 2011).

A través de numerosos estudios se ha demostrado que aplicando medidas de conciliación, se va a conseguir un aumento en el bienestar y satisfacción de los trabajadores y en consecuencia, provocará un incremento de la productividad de estos, por lo que el beneficio es doble.

Por estos motivos, es de suma importancia que las empresas españolas sean conscientes y se involucren en la necesidad de adaptar las necesidades personales de los empleados a las nuevas formas de trabajar e introduzcan, de forma voluntaria, medidas pioneras que alcancen la finalidad de lograr el pleno equilibrio de la vida familiar y laboral ya que, conciliar es sinónimo de trabajar mejor.

España es uno de los países en los que existe mayor porcentaje de personas que considera que existen dificultades para la conciliación, ya que las políticas de conciliación no han ido acompañadas de un gasto público suficiente y la distancia con el promedio de la Unión Europea (UE) es considerable (Alzate, 2016).

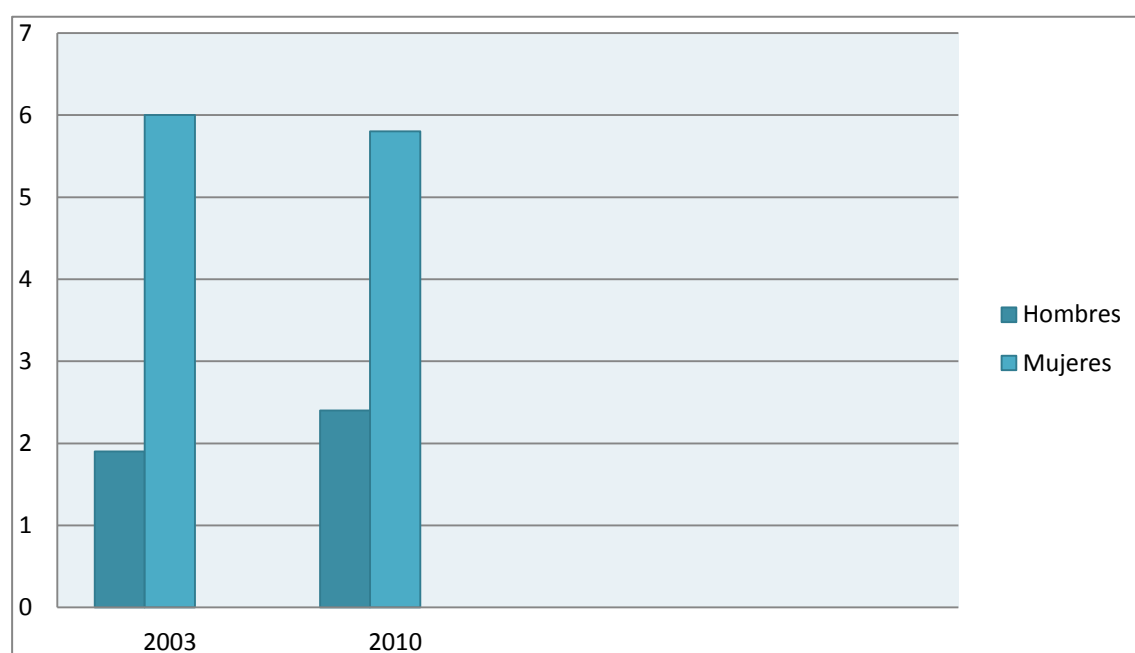
Históricamente las tareas domésticas, el cuidado de hijos y de las personas dependientes ha recaído principalmente sobre las mujeres, ya que no ha ido acompañada de una justa corresponsabilidad en las obligaciones familiares. Por ello, se ha llevado a una errónea catalogación de la conciliación como un problema exclusivo de las mujeres, desviando la atención de los hombres por la esfera doméstica. Se podría decir que el origen del problema de la conciliación no es sólo laboral, sino que han influido factores sociales y culturales.

Las encuestas de usos de tiempo muestran que, las mujeres a pesar de los cambios, están muy lejos de alcanzar un equilibrio en el reparto de tareas domésticas y de cuidados, lo que supone una carga superior de responsabilidades en muchas mujeres y una asimetría

de género traducida en una peor calidad de vida para éstas. Aunque se ha reducido el tiempo que hombres y mujeres dedican al mantenimiento del hogar y cuidado de los hijos, la suma de tiempos entre éstos, es mayor para las mujeres(once horas diarias) que la de los hombres(10 horas y veintidós minutos).Las mujeres disponen de menos tiempo para el descanso, la formación, etc. (INE, 2016).

Con todo, el problema de la conciliación es producto de un modelo social(patriarcado)basado en la división sexual del trabajo, en el que se han implementado políticas que intentan solucionar el problema, estas políticas nacionales y autonómicas de conciliación se han centrado fundamentalmente en los permisos y excedencias pero se han mostrado ineficientes respecto a su ejercicio por parte de los hombres especialmente.

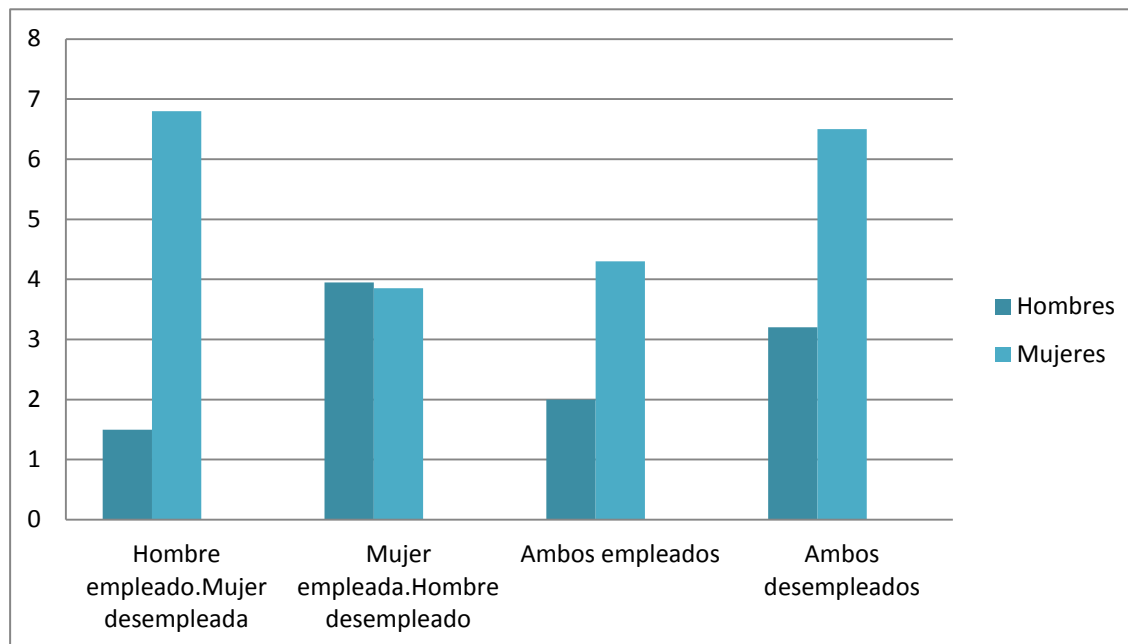
Ilustración 2:Horas diarias de trabajo doméstico. Diferencias por género y año.



Fuentes: Encuesta española (2003;2010).El diario.es 12/01/2015 (García, Pablo y García Ramón, Joan)

Estos datos muestran un aumento relativo de la participación de los hombres en las tareas domésticas debido probablemente al comienzo de la crisis, sin embargo, revelan una clarísima desigualdad de género.

Ilustración 3: Horas diarias de trabajo doméstico. Diferencias por género y modelo laboral de pareja



Fuente : Encuesta española (2003;2010).El diario.es 12/01/2015 (García, Pablo y García Ramón, Joan)

Cabe señalar en este gráfico que aunque España ha tendido hacia una relativa igualdad de género entre 2003-2010, sigue existiendo una clara desigualdad en las tareas domésticas, por lo que parte de esta desigualdad responde a roles de género patriarcales antes mencionados.

Los cambios que se están produciendo en las formas de vida familiares, en los roles que han desempeñado siempre hombres y mujeres están afectando a la organización social, haciendo necesaria la búsqueda de nuevas fórmulas para atender las necesidades sociales y personales. La conciliación de la vida laboral y familiar es algo que afecta a hombres y mujeres ya que el tiempo es el mismo para todas las personas, sin embargo, las mujeres tienen más dificultades para hacer compatibles el ámbito profesional y laboral (Gómez y Martí, 2004).

Es por esto que, el equilibrio entre vida personal y laboral se viene imponiendo en muchas empresas desde hace varios años modificando las formas y lugares de trabajo, ya que la generación X, llamados así a las personas nacidas a principios de los años 60 hasta

aquellos nacidos a principios de los años 80, buscan espacio para disfrutar su tiempo libre, y la generación Y (*baby boomers*) formada por los nacidos a finales de los 90, crecieron con la cultura del esfuerzo de sus padres los cuales fueron recompensados con una crisis económica o magras jubilaciones, estos jóvenes buscan trabajar para vivir y no vivir para trabajar, es el medio para un fin y no el fin para un medio, por ello con el objeto de atraer y retener a estos jóvenes, algunas empresas han ido flexibilizando normas e incluso cambiando su cultura organizacional para mostrarse receptivos ante esta necesidad (LRH, 2016).

Aún así, todavía existen empresas que se resisten a implementar medidas de equilibrio de la vida personal/familiar y laboral ya que muchos ejecutivos piensan que se pierde productividad o que fomentan un clima en lo que vale todo, pero las empresas que implementan estas acciones no son menos productivas que otras que siguen con un modelo rígido y verticalista.

Las empresas tienen que ser conscientes de que tanto en España como en Europa existe un grave problema como es la baja natalidad, una situación crítica provocada prácticamente por la ausencia de medidas conciliadoras en el ámbito laboral, lo que conllevará consecuencias negativas para la economía en los próximos años, ya que el número de nacimientos está en continuo declive en muchos países europeos y la población está cada vez más envejecida, es por ello que tiene vital importancia unas medidas de conciliación apropiadas, ya que mucha gente no puede plantearse tener hijos con horarios de trabajo de sol a sol, ni la educación de éstos, ya que es primordial tener en cuenta que una buena educación es la base para generar futuros profesionales, para ello es necesario romper la cultura empresarial imperante ya que la conciliación laboral no sólo se logra con la legislación, esto resulta lo más complicado ya que aunque existan empresas que ya han cambiado la mentalidad y han tomado acciones dentro de la empresa, todavía queda mucho camino que recorrer⁴.

En la página web del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, servicio cofinanciado por el Fondo Social Europeo, podemos encontrar una colección sencilla y

⁴ “El desplome de la natalidad y una población más envejecida son las características de muchos países occidentales” (Economipedia, 2016).

práctica con decálogos repartidos en diez temáticos para las empresas bajo la campaña “10 gestos en tú empresa”, este es un foro de encuentro y puesta en común de buenas prácticas, en el que uno de estos decálogos enumera pautas a seguir para una buena conciliación y corresponsabilidad de las empresas (MSSSI, 2016):

DECÁLOGO 6 SOBRE CONCILIACIÓN

- Las medidas de conciliación de la empresa conciernen a toda la plantilla, es básico que las acciones que se establezcan no sólo vayan encaminadas hacia las mujeres.
- Es necesario un Estado de Bienestar sólido en el que las empresas pueden ayudar a través de la responsabilidad social y facilitando a los trabajadores/as la vida laboral con la familiar y personal.
- Reordenación de los tiempos en la empresa de modo que se avance hacia una jornada continua, siempre que sea posible.
- Siempre que las exigencias productivas y atención a la clientela lo permitan se debe fomentar el trabajo por objetivos frente al paradigma del control presencial.
- La flexibilidad horaria de la jornada laboral debe incluir a mujeres y ha hombres para que tengan la posibilidad de ausencias circunstanciales del trabajo, reducción de jornada y flexibilidad de los tiempos.
- Conocer y elaborar un mapa de recursos de la zona de la empresa relacionados con el cuidado de menores y personas en situación de dependencia puede ayudar a optimizar los recursos internos y articular estrategias de coordinación en función de las necesidades de la plantilla.
- La conciliación debe convertirse en un objetivo prioritario de la negociación colectiva con presencia equilibrada de mujeres y hombres, incluso en sectores feminizados y/o masculinizados.
- Es fundamental que la empresa haya personas responsables en velar por la conciliación, asignar personas para garantizar el desarrollo de la estrategia conciliatoria.
- Implantar un proceso de seguimiento y evaluación que permita la revisión de las medidas y una actualización a lo largo del tiempo.

3.2. Normativa aplicable y tratamiento de la conciliación laboral y familiar en la negociación colectiva

Normativa Nacional y Normativa Europea

La necesidad de compaginar la vida laboral y familiar ha mostrado especial preocupación en el marco de la Unión Europea. Por este motivo, diferentes organismos comunitarios han sido pioneros en introducir medidas conciliadoras, a través de diversas Directivas, de manera que todos los Estados miembros deban cumplir y aplicar las mismas medidas y garantizar los mismos derechos a sus trabajadores.

En nuestro país, el ordenamiento jurídico otorga el protagonismo en la ordenación y regulación de la compatibilidad entre el trabajo y la familia de los trabajadores. No obstante, la actual legislación muestra algunas lagunas y es poco contundente al respecto.

	NORMATIVA ESPAÑOLA	NORMATIVA EUROPEA
Constitución Española 1978	Art 14. Igualdad Art 39.2. Protección de la familia y la infancia	Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea, de 7 de diciembre de 2000.
Real Decreto Legislativo 2/2015 de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores	Art. 34.8. Jornada Art 37. Descanso semanal, fiestas y permisos Art 46. Excedencias	Tratado de Roma (1957)
Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres	Art. 44 Igualdad y Conciliación	Tratado de Ámsterdam (1997)
Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras	Art 1. Permisos retribuidos Art 2. Reducción de jornada por motivos familiares Art 3. Suspensión del contrato de maternidad, riesgo durante el embarazo, adopción o acogimiento Art 4. Excedencia por cuidado de familiares Art 5. suspensión con reserva de puesto de trabajo Art 6. suspensión con reserva de puesto de trabajo en el supuesto de riesgo durante el embarazo	Estrategia de Lisboa (2000) Directiva 92/85/CEE Directiva 2010/18/UE

Tratamiento de la conciliación en la negociación colectiva

En este sentido, la negociación colectiva podría ejercerse como un mecanismo fundamental y otra vía de entrada para incorporar las medidas necesarias para el efectivo y

real cumplimiento de la conciliación de la vida laboral y familiar, además otorgaría una importancia elemental con el fin de evitar que se sucedan discrepancias de intereses que afecten a Derechos tan importantes para los trabajadores y al buen funcionamiento de las relaciones laborales.

Asimismo los convenios colectivos vigentes evidencian el importante esfuerzo que se ha realizado en los últimos años para adaptar el contenido de los mismos a las novedades introducidas por la legislación específica sobre conciliación (Ley 39/1999 y otras disposiciones posteriores) y para introducir, aunque de forma escasa, mejoras respecto de lo establecido por las normas legales, sin embargo “aún no se ha logrado de forma generalizada que todos los convenios estén actualizados y recojan mejoras respecto de las disposiciones legales” (UGT, 2006).

La realidad en la actualidad es muy distinta, ya que son pocos convenios colectivos los que afrontan esta cuestión de manera que supere la mera enumeración de las disposiciones más esenciales en esta materia. Por ello, la negociación colectiva debería poner más énfasis en el pleno ejercicio de los derechos laborales de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, de manera que vaya más allá que lo establecido en las disposiciones legales e implanten medidas innovadoras en la cuestión. Por lo tanto, es necesario que los sujetos negociadores en las relaciones laborales traten de llegar a un acuerdo común, satisfactorio y positivo para todas las partes y en consecuencia, propongan medidas conciliadoras desde una perspectiva capaz de garantizar el real cumplimiento de dichos derechos.

3.3. Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo

La conciliación de la vida laboral y familiar es un asunto necesario a considerar por parte de las organizaciones ya que, numerosos estudios demuestran que, incorporar medidas de conciliación en la cultura organizativa y en el modelo de gestión del tiempo, de manera que a los trabajadores se les facilite el equilibrio y la compatibilización del ámbito privado y laboral, genera importantes beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores.

Ventajas para las empresas:

Por un lado si la empresa, a través de programas y prácticas de conciliación consigue mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, se traducirá en un incremento de la productividad de éstos y por ende, en un aumento del rendimiento económico y competitividad de la organización.

En cuanto a la utilidad de implantar adecuadas políticas de conciliación para las organizaciones, un artículo elaborado por la “*Fundación Mujeres*” (MI, 2010), dependiente del Ministerio de Igualdad, agrupa en cuatro grandes beneficios generales la rentabilidad de introducir medidas de conciliación que, a su vez, están integrados por muchas otras de las ganancias que las empresas obtendrían en caso de que las políticas de conciliación fuesen realmente eficaces y cumpliesen su objetivo.

- *Calidad en la gestión de los recursos humanos*: mejora del clima laboral, mejora en la gestión y planificación del tiempo, disminución del estrés y de los conflictos laborales, aumento de la satisfacción del personal.
- *Ahorro en gasto de personal*: aumenta la retención del talento cualificado, disminución de los costes en reclutamiento y formación, aumento de la fidelidad y estabilidad de la plantilla.
- *Mayor productividad y rendimiento económico*: mayor compromiso de la plantilla, mayor rendimiento de las trabajadoras y trabajadores, mayor implicación de la plantilla en los objetivos empresariales, aumento de la capacidad productiva, mejora en la atención y prestación de servicios y, disminución del índice de absentismo.
- *Mejora de la imagen de la empresa*: atracción de nueva clientela, de trabajadores y trabajadoras que valoran una empresa comprometida con la conciliación y la igualdad, aumento del prestigio de la empresa y de sus productos y/o servicios, mejora de las relaciones con otras empresas y con las administraciones públicas

(Responsabilidad social corporativa, bonificaciones a la seguridad social, ventajas fiscales).

En España, la Fundación “+Familia” ha desarrollado el certificado de empresas familiarmente responsables (EFR), término que proviene de la expresión inglesa “*family friendly*”, y consistente en reconocer mediante una certificación oficial, a aquellas organizaciones que se implican a fondo en la conciliación de la vida familiar y laboral. Según afirma Roberto Martínez, el director de área de la Fundación, el objetivo de este certificado es “avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral” (Martínez, 2016).

Es preciso señalar que las grandes empresas tienen más facilidad para poder implantar este tipo de medidas, al contar con más medios y recursos para ello. Además, otra ventaja es que cuentan con mayor representación sindical, por lo que el poder de negociación es mayor. Por el contrario, las pequeñas empresas cuentan con menos recursos humanos y capacidad financiera. En España, el 95% del tejido empresarial corresponde a pymes (pequeñas y medianas empresas), esa podría ser una de las principales causas por las que en las empresas españolas no se han conseguido establecer unas verdaderas medidas que favorezcan la conciliación.

En este mismo sentido, un factor a tener en cuenta es que la implantación de este tipo de medidas está estrechamente ligada a la buena fe y voluntad del empresario y trabajador y, si bien es sabido, España se caracteriza por tener una cultura “picaresca”. Por lo que este aspecto se puede convertir en un inconveniente para las empresas españolas a la hora de introducir este tipo de medidas conciliadoras, provocando que “paguen justos por pecadores”.

Ventajas para los trabajadores:

Es necesario que las empresas vean la conciliación como una inversión ya que actualmente, las personas son la mayor fuente de riqueza y ventaja competitiva para las

éstas, por lo que invertir en ellas revertirá sobre la productividad de la empresa, así como quienes la forman.

Existe una relación directa entre los trabajadores que están satisfechos y felices con su trabajo con el incremento de su rendimiento profesional. “De hecho, las empresas y los departamentos de recursos humanos, están descubriendo una de las claves para mejorar la productividad empresarial: el trabajador feliz” (Moccia, 2011). Por consiguiente, un trabajador satisfecho será más productivo y además permitirá:

- *Mejorar la calidad de vida:* aumento de la felicidad y bienestar laboral, reducción del estrés y ansiedad al no tener preocupaciones familiares, mayor estabilidad emocional, laboral y familiar, mejora de la salud.
- *Aumentar la motivación:* aumento del sentimiento de pertenencia a la organización, satisfacción personal y profesional, desarrollo del potencial, trabajadores leales a la empresa, mejora el autoestima.
- *Aumentar la productividad:* aumento de la eficacia y rendimiento, mayor creatividad e innovación, actitud proactiva, mayor potencial.

En definitiva, los trabajadores son el motor o fuerza más importante para las organizaciones, por lo que, si los diferentes roles que han de desempeñar en la vida no interfieren entre sí, van a sentirse más felices y esto repercutirá directamente en una mayor dedicación y compromiso con su empresa.

El impacto de la ausencia de políticas de conciliación y gestión del tiempo provocará una serie de respuestas y reacciones por parte de los trabajadores. En un estudio realizado por la *EAE Business School* en 2016 se han identificado algunas de las consecuencias más habituales que se producen cuando hay un exceso de trabajo y un exceso de vida familiar.

Desventajas para los trabajadores:

- Exceso de trabajo:
 - Altos niveles de estrés. La atención del trabajador está localizada en una sola tarea.
 - Agotamiento, fatiga, desaliento.
 - Desinterés por otros asuntos de la vida diaria.
 - Frustración generalizada en los casos de los objetivos no alcanzados.
 - Problemas físicos derivados del exceso de horas trabajadas.

- Exceso de vida familiar:
 - Falta de atención a las obligaciones laborales.
 - Desinterés, dispersión, negligencia.
 - Traslado de asuntos de la esfera personal al clima laboral.
 - Escasos rendimiento y productividad.

El Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2016) ha citado las consecuencias, expresadas en datos reales, que está teniendo en la sociedad española la ausencia de medidas de conciliación y que están afectando en mayor medida a las mujeres. Algunas de estas consecuencias son las siguientes:

- Un ejemplo de la incompatibilidad de las jornadas laborales, escolares y familiares: el 33% de las mujeres se incorpora al puesto de trabajo antes de que abra el colegio y el 59% termina su jornada después de que los centros educativos cierren sus puertas.
- La falta de conciliación tiene un enorme impacto sobre la natalidad: el 44% de las mujeres entre 20 y 44 años aún no ha tenido hijos/as y el 58% de las mujeres que residen en España asegura que tener hijos/as representa un obstáculo para la vida profesional.
- La tasa de actividad es del 53,41% en el caso de las mujeres y un 67,1% en el caso de los hombres.
-

- La creencia social de que la mujer puede ocuparse mejor de criar y educar hace que: 318.598 mujeres hagan uso del permiso de maternidad frente a 5.807 hombres (98% de los casos) y que 32.012 mujeres pidan una excedencia por cuidado de hijos/as frente a 2.116 hombres (94% de los casos).

En resumidas cuentas, y de manera global, la falta o insuficiencia de medidas conciliadoras provocará en los trabajadores un incremento del estrés, insatisfacción laboral, falta de motivación, absentismo y abandono de la organización, así como una constante disminución en el desempeño y rendimiento laboral y personal.

Desventajas para las empresas:

La carencia de adecuadas medidas de conciliación en una organización corresponde a una cultura organizativa de ineficiencia que, además, va a tener consecuencias negativas para las mismas. Las principales desventajas que se observan son:

- *Disminución de la productividad:* los trabajadores que no estén satisfechos serán menos productivo, de hecho, numerosos estudios realizados indican que la productividad en España es alrededor de un 26'8% inferior a la de la UE, pese a que trabajamos más y la causa de que esto sea así puede deberse a la falta de medidas de conciliación en nuestras empresas.
- *Disminución de rentabilidad:* el desempeño laboral se verá reducido y por ende, la rentabilidad de la empresa.
- *Pérdida de talento:* los trabajadores no van a comprometerse e interesarse igual con su trabajo y, en muchos casos, acabarán por marcharse de la empresa, acarreando una importante pérdida de talento cualificado.
- *Pérdida de ventaja competitiva:* la falta de compromiso ante políticas de conciliación va a provocar una mala imagen exterior de la empresa y esto va a

- provocar una pérdida de ventaja competitiva de la empresa respecto a las que sí tengan políticas en la materia.
- *Absentismo de los trabajadores*: que supondrá un aumento en el gasto laboral para las empresas.

3.4. Estrategias eficaces para la gestión de la conciliación de la vida laboral y familiar

Como ya se ha visto, la conciliación mejora las relaciones laborales, la productividad y el uso óptimo del tiempo. Las personas lo que más valoran al elegir una oferta de trabajo es la posibilidad de compaginar su esfera familiar y laboral. Sin embargo, en la mayoría de los casos nos encontramos con empresas que disponen de medidas conciliadoras que se ajustan al mero cumplimiento de la legislación. No obstante, las disposiciones que se recogen en la Ley no son suficientes para alcanzar un real equilibrio. Por ello, es necesario establecer nuevas estrategias que consigan mejorar las disposiciones legales para así aumentar la calidad de vida de los empleados y la productividad de una organización, dichas estrategias están basadas en los siguientes preceptos:

a) *Flexibilidad del tiempo*: horarios laborales flexibles con una distribución flexible del tiempo de trabajo, dentro de los límites marcados por la empresa. La ventaja de esta medida es que otorga autonomía al trabajador. Algunos ejemplos de esta estrategia podrían ser:

- *Horario fijo variable*: dando la posibilidad de escoger entre un amplio abanico de horarios.
- *Flexibilidad de entrada y salida al trabajo*: se puede establecer un margen de entrada y salida, respetando las horas de trabajo.
- *Banco de horas*: permite acumular horas trabajadas en bases diarias, semanales, mensuales o incluso, anuales.

- *Horario libre*: el trabajador puede administrar libremente su tiempo de trabajo, cumpliendo los objetivos marcados.
- *Jornada comprimida*: esta práctica permite trabajar más horas en una jornada laboral (diaria, semanal, mensual) y a cambio, tener un día o varios libres para poder alargar vacaciones o tener semanas laborales más cortas.
- *Jornada intensiva*: trabajar de forma continuada sin interrupciones de forma que las horas no trabajadas puedan compensarse.

b) *Flexibilidad en las relaciones laborales*: significaría relacionar y adaptar las circunstancias personales de los trabajadores a sus necesidades del momento. De esta forma se conseguiría adaptar la vida profesional a la circunstancia personal. Esta flexibilidad en la relación laboral podría darse de diferentes formas:

- *Tiempo parcial*: poder reducir la jornada laboral máxima cuando se estime oportuno.
- *Tiempo compartido*: posibilidad de que, dos o más trabajadores con contrato a tiempo parcial, puedan asumir y compartir las responsabilidades de un puesto a tiempo completo.
- *Jubilación gradual*: alargar la vida profesional reduciendo para ello la jornada laboral.
- *Permisos adicionales*: además de los permisos recogidos en la legislación (maternidad, paternidad, adopción, etc...) dar la posibilidad de escoger días libres, justificados y avisados con una antelación de dos días, para asistir a exámenes académicos, cura de algún familiar, asuntos propios.

- *Excedencias*: aparte de las excedencias recogidas en la Ley, podrían otorgarse otras distintas relacionadas con la vida personal del trabajador, como los periodos sabáticos, pausas en las carreras profesionales, desarrollo de proyectos de investigación nacionales y/o internacionales, planes de formación.

c) *Servicios o prestaciones indirectas*: se podrían mejorar las condiciones laborales de los empleados y optar a una mayor conciliación ofreciéndoles servicios como, guarderías en los centros de trabajo, salas de amamantamiento, jardines de infancia, centros de día, servicios de guardería gratuitos o subvencionados fuera de la empresa, residencias de mayores cercanas al lugar de trabajo, cocina y comedor en la empresa, espacios de ocio, biblioteca, sala de relajación dirigidas por un *coach*.

Además de las citadas, pueden introducirse otras medidas que asimismo propician una adecuada conciliación de la vida familiar y laboral del trabajador ya que revertirán directamente sobre el entorno familiar de los trabajadores, tales como: los seguros, planes de pensiones y jubilación, ticket restaurante, cesta de navidad, entrada para un spa.

d) *Introducir nuevas formas de trabajo*: con el desarrollo de las nuevas tecnologías se abre un abanico de posibilidades para incorporar nuevas formas de trabajo como por ejemplo, el teletrabajo o reuniones a través de videoconferencia. Esta medida desvincula a la persona del lugar físico de trabajo y además se adapta a las necesidades personales en el momento adecuado.

e) *SopORTE profesional*: crear entornos laborales respetuosos y saludables con las personas es la mayor fuente de riqueza para las empresas, para lograrlo se podrían introducir las siguientes medidas:

- *Formación presencial y a distancia*: recibir formación continua de forma presencial en el lugar de trabajo y dentro de la jornada laboral o formación a distancia.
- *Apoyo personal tras excedencia o baja*: para facilitar la reincorporación y adaptación del trabajador tras un periodo de inactividad laboral pueden introducirse

acciones como proporcionar formación específica, adaptación de horarios, información sobre los cambios producidos en el puesto de trabajo.

Aparte de las mencionadas, cabe señalar otras estrategias o medidas en materia de conciliación fomentadas desde la dirección de las organizaciones para mejorar de forma significativa la calidad de vida de los empleados, las cuales podrían ser:

- Impartir técnicas de relajación: la empresa podría proporcionar técnicas de relajación durante o después la jornada laboral para que los trabajadores puedan evadirse del trabajo.
- Creación de un comité interno de conciliación donde los trabajadores puedan expresar sus problemas personales a la hora de conciliar con el fin de llegar a acuerdos satisfactorios con el empleador.
- Buzón de sugerencias: los trabajadores podrían aportar nuevas ideas en materia de conciliación.
- Vacaciones no pagadas: los empleados pueden acordar con el empresario tomarse vacaciones adicionales a las estipuladas a cambio de no percibir remuneración durante ese periodo.
- Aumentar el tiempo de las excedencias recogidas en la ley con garantía de reserva del puesto de trabajo.
- Abandono del trabajo por una emergencia familiar sin necesidad de justificar la ausencia.
- Tiempo libre para asuntos personales o tiempo en familia: conceder al trabajador un determinado número de horas para ocuparse de aspectos personales o pasar más tiempo con la familia.

- Permisos retribuidos para el cuidado de familiares.
- Apoyo para gastos de guarderías.
- Campamentos gratis para los hijos de los empleados en periodos vacacionales.
- Apoyo psicológico o familiar: prestar apoyo y atención a los empleados que se encuentren en un momento difícil.
- Equiparación de los horarios laborales con los horarios escolares.

La conciliación es esencial para garantizar la sostenibilidad del sistema social y económico por eso es importante que en las empresas exista un buen intercambio de información, sobre las ventajas y posibilidades de conciliación.

Algunas empresas españolas o internacionales operando en España ya han comenzado a introducir estrategias que tengan como finalidad una correcta y óptima distribución del uso del tiempo, de manera que las personas puedan compaginar su vida laboral con la privada de una forma eficaz, ya que como asegura el Director de Cultura Corporativa y Desarrollo de Personas de Repsol, “el futuro de la conciliación laboral está en una gestión más flexible del tiempo” (El Economista, 2016). Cabe citar algunas de éstas, inspiradas en la iniciativa llevada a cabo por la Red de Empresas Nuevos Usos Sociales del Tiempo (NUST, 2016).

Desde el Instituto Internacional de Ciencias Políticas se ha elaborado un estudio que analiza las medidas llevadas a cabo por las empresas que más favorecen la conciliación de la vida laboral y familiar (ABC,2016):

- *REPSOL*: jornada laboral establecida, flexibilidad horaria, gestión del tiempo, teletrabajo, beneficios gratuitos asistenciales, banco del tiempo, creación de un comité de diversidad y conciliación.

- *AGBAR*: flexibilidad horaria de entrada y salida, flexibilidad en el lugar y tiempo de trabajo, ayudas económicas para hijos con diversidad, descuentos en productos y servicios, apoyo a baja maternal/paternal.

- *VODAFONE*: baja maternal/paternal más larga que la que se ofrece en la ley, servicios asistenciales para familiares de empleados, contratos solapados entre dos personas.

- *MERCADONA*: cercanía del trabajo al domicilio, servicios de guardería en el centro de trabajo, no apertura del centro en domingos y festivos, baja maternal más larga que la que ofrece la ley, jornada laboral estable, no rotación.

- *L'OREAL*: flexibilidad horaria, servicios asistenciales para familiares de empleados, jornada laboral establecida, permisos retribuidos para atención de familiares.

- *IBM*: flexibilidad horaria de entrada y salida, teletrabajo, servicios asistenciales para los familiares de empleados, trabajo por objetivos.

“En este nuevo escenario, la tecnología, y cada vez más la digitalización, juegan un papel protagonista. Así se observa entre las compañías presentes en el Top 100 de Actualidad Económica aspectos menos relevantes anteriormente, pero que en el 2015 la mayoría de las iniciativas de las empresas han desarrollado, bien en la gestión de personal, bien en formación o en generación de un buen ambiente de trabajo, teniendo como base la tecnología” (Zúñiga, 2015).

Cinco entidades siguiendo esta línea se han situado en el año 2015 entre las cinco mejores empresas para trabajar después de los extensos cuestionarios realizados por las 100 Mejores Empresas para Trabajar en España, en el que participan 200 firmas con negocio en España. En concreto:

- *BBVA*: estrena nueva sede con 6.000 empleados. Una extensión física de su filosofía corporativa.

- *L'OREAL*: cuenta en España con cerca de 2.300 empleados, de los casi 79.000 que tiene en todo el mundo, contratan normalmente unas 130 personas al año entre becas, prácticas, cuadros intermedios y fichajes sénior.

- *DELOITTE*: la mayor compañía de servicios profesionales para empresas de España es mucho más que la principal auditoría del Ibex. Ha seguido contratando durante la crisis, a razón de 1.000 personas al año. En 2014 fueron 1.200 y en 2015 contrataron 1.400 personas.

- *CRÉDITO Y CAUCIÓN*: el hábil manejo del sistema retributivo, la formación y el desarrollo profesional evitan posibles conflictos entre grupos de trabajadores de diferentes edades.

- *GAS NATURAL FENOSA*: durante los últimos cinco años, ha dedicado sus esfuerzos a rediseñar los procesos de gestión de personal para lograr que sean globales y ganar eficiencia.

IV. CONCLUSIONES

Seguimos en un momento de crisis económica que puede ser una oportunidad para intentar un profundo cambio cultural, que considere al trabajador/ara como algo más que un mero productor, consumidor o ahorrador.

Para conseguir este cambio, lo primero es que los directivos de las empresas reconozcan y asuman el verdadero y auténtico valor no sólo del trabajo, sino de la familia y sitúen a la persona en el centro de sus decisiones, es decir, la consideración de la persona no sólo como consumidor o trabajador sino que vayan más allá, ya que es la verdadera razón que justifica y favorece la puesta en marcha de actuaciones en la empresa que faciliten el equilibrio entre familia y trabajo, pero los resultados son mejores cuando es una decisión libre del empresario porque está convencido de que sus trabajadores son por encima de todo personas, y trata de ayudarles a cubrir todas sus necesidades más allá de las materiales, y una primordial en esta época de crisis y baja natalidad se encuentra el equilibrio familiar, ya que son las interrelaciones entre personas las que definen las reglas de funcionamiento de las organizaciones, en la búsqueda del equilibrio entre familia y trabajo fundamentado en la responsabilidad social empresarial.

Empresas importantes se están dando cuenta de que las nuevas generaciones de profesionales son distintas y buscan otras cosas por lo que deben adaptarse al mercado para progresar ya que el talento escasea y a su vez las personas son el principal motor de la organización, por eso se preocupan menos de que es lo que están haciendo los profesionales y más de los objetivos que se consiguen, menos presencia y más eficacia.

Es necesario y más en estos momentos, que el empresario que es quien crea el empleo, esté convencido de la importancia de la familia antes incluso que la propia sociedad y por supuesto que la empresa, ya que es a través de ella como se construye el mejor modelo de sociedad y de economía porque es en la familia dónde se adquieren primariamente los valores y principios éticos, porque una sociedad fuerte exige familias fuertes, que sean conscientes de la importancia de su trabajo remunerado y no remunerado, ya que ambos resultan imprescindibles para el buen funcionamiento de la sociedad.

Desde el entorno escolar de los niños y niñas se está educando en el reparto igualitario de responsabilidades y en la conciliación de la vida laboral y familiar, para cambiar desde la infancia las actitudes en las nuevas generaciones.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

ABC.es (3 de enero del 2014): “Las seis empresas donde mejor se concilia” Recuperado de:<http://www.abc.es/familia-padres-hijos/20140103/abci-empresas-conciliadoras-201401021119.html>. Consultado el 24/04/16

Alzate Monroy, P. (1 de Mayo de 2013)”Análisis nueva ley de conciliación de la vida laboral y familiar”(mensaje en blog). Recuperado de: <http://www.am-abogados.com/>. Consultada el 17/04/16

Argoña, A(2007) Responsabilidad Social de la Empresa:¿Qué modelo económico?¿Qué modelo de empresa? Documentación Social nº146

Becker ,G (1964) “El Capital Humano”

Benito Osorio, D(Junio de 2007).”La conciliación basada en las personas”:La conciliación de la vida familiar y laboral” Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28200741_La_organizacion_basada_en_las_personas_la_conciliacion_de_la_vida_familiar_y_laboral Consultado 10/05/16

Biedma-Ferrer, J.M Y Medina, J.A(Abrill 2014) “Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo”. Recuperado de: www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/download/506/431. Consultado el 12/04/16

BOE-A-2015-68665 Resolución de 15 de Junio de 2015, de la Dirección General de empleo, por la que se registra y publica III Acuerdo para el empleo y la negociación colectiva 2015,2016 y 2017

Boweles,S y Gintis, H (2014) Revista de Economía crítica nº18 ISSN 2013-5254:”El problema del Capital Humano: una crítica Marxista” Consultada el 16/04/16

Cirujano, A.E(2013) Ranking de las empresas que concilian. Instituto internacional de ciencias políticas. Recuperado de: www.políticas-e.net Consultado el 23/04/2016

Departamento confederal de la mujer de UGT, *Secretaría para la Igualdad de UGT,*” Proyecto Europeo Conciliación de la vida laboral, familiar y personal” (Septiembre 2006)

EAE Business School(23 de Diciembre 2014): *Retos directivos, liderazgo empresarial,* “El balance entre trabajo y familia, ¿qué pasa si falla el equilibrio?(mensaje en blog) Recuperado de: <http://retos-directivos.eae.es/el-balance-entre-trabajo-y-familia-que-pasa-si-falla-el-equilibrio/>. Consultado el 18/04/16

Economipedia. Haciendo fácil la economía (2016).”El problema de la natalidad en España:¿Cómo solucionarlo? Recuperado de: <http://economipedia.com>. Consultada 16/04/2016

Fernández García, R(2010) “Responsabilidad Social Corporativa. Una Nueva cultura empresarial”

Fundación Carlos Abascal (2016): Importancia de la responsabilidad social empresarial. Fundación Carlos Abascal. Recuperado de <http://fundacioncarlosabascal.org.mx/home/359-importancia-de-la-responsabilidad-social-empresarial>, a fecha 23 mayo 2016.

Gómez, S, Martí, C,(Mayo del 2004): “La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia”. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0557.pdf> Consultado el 23/04/16

INE (2016). Encuestas de usos de tiempo www.ine.es Consultada el 16/04/2016
Instituto Política Familiar, “Conciliación de la vida laboral y familiar en España”. Madrid, 2015.<http://www.ipfe.org/Espa%C3%B1a/Documento/101>. Consulado el 15/04/16

Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Longinos, J y Rubio,A(2008) La Responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico .Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa 17

Lopez, M.T, (13 de Octubre de 2011)“Equilibrio trabajo-familia como responsabilidad corporativa”, *Un conflicto que nos ofrece una oportunidad*. Recuperado de: <http://www.instituto-social-leonxiii.org/index.php/estudios/757-equilibrio-trabajo-familia>. Consultado el 13/04/16

LosRecursosHumanos.com(15 de Octubre del 2010)” Características de la generación X y la Y”. Recuperada de: <http://www.losrecursoshumanos.com/la-generacion-x/> Consultada 15/04/2016

Martinez R, (Septiembre del 2006)Capital Humano n°202:“El modelo EFR: un nuevo paradigma para la gestión de las empresas familiarmente responsables (I)” Recuperado de:<http://pdfs.wke.es/2/6/2/4/pd0000012624.pdf>. Consultado el 16/04/16

Ministerio de igualdad,(2010)”Conciliación de la vida laboral, familiar y personal” Recuperado de: http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal_.pdf Consultado el 15/04/16

Ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad, “Corresponsabilidad y conciliación de la vida personal, familiar y laboral”. Recuperado de: <http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/iEmpleo/corresponsabilidad.htm> Consultada el 21/04/2016

Moccia, S, (28 de noviembre 2011)“Los posibles beneficios de la conciliación”, Recuperado de :<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3909926.pdf>. Consultado el 15/04/16

NUST (2016) “Empresas innovadoras”, *Medidas de Tiempo y Conciliación en Barcelona*. Recuperado de: <https://w110.bcn.cat/portal/site/UsosDelTemps/menuitem>. Consultado el 23/04/16

Pasamar, S y Valle, R(Noviembre de 2010) “Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas”, *¿Mito o realidad?Universia Business Review* Recuperado de. . <http://search.proquest.com/openview/2623ba5b2ed51c164c6c0671e89344ba/1?pq-origsite=gscholar> Consultado el 13/04/16

Preysler,C(28 de Abril de 2015)El Economista : “El futuro de la conciliación laboral está en una gestión flexible del tiempo”. Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/fundaciones/noticias/6665744/04/15/El-futuro-de-la-conciliacion-laboral-esta-en-una-gestion-mas-flexible-del-tiempo.html>. Consultado el 23/04/16

Zúñiga,B(agosto 2015) Las mejores empresas para trabajar. Vol(2.758),pp. Revista Actualidad Económica agosto 2015

